

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza tržní pozice vybraného podniku
An Analysis of the Market Position of the Selected Company

Student: Bc. Tereza Jeřábková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Terezie Bartusková

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tereza Jeřábková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Analýza tržní pozice vybraného podniku**
An Analysis of the Market Position of the Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska strategické analýzy
3. Představení vybraného podniku
4. Aplikace vybraných metod v konkrétních podmínkách
5. Návrhy a doporučení pro vybraný podnik
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

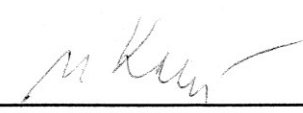
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Terezie Bartusková**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 26.04.2013




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce včetně příloh je původní a vypracovala jsem ji samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího diplomové práce. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů v diplomové práci je úplná, a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Ostravě dne 26.4.2013

.....*Jeřábková*.....

Tereza Jeřábková

OBSAH

1. ÚVOD	5
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉ ANALÝZY	7
2.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ PODNIKU	7
2.1.1 <i>Fáze strategického řízení</i>	7
2.1.2 <i>Strategické myšlení</i>	8
2.2 VIZE, POSLÁNÍ A CÍLE	9
2.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	10
2.3.1 <i>Analýza vnějšího okolí podniku</i>	11
2.3.2 <i>Analýza vnitřního prostředí podniku</i>	21
2.4 STRATEGIE PODNIKU.....	34
2.4.1 <i>Členění strategií</i>	35
2.4.2 <i>Volba strategie</i>	36
3. PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	39
3.1 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	39
3.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	41
4. APLIKACE VYBRANÝCH METOD V KONKRÉTNÍCH PODMÍNKÁCH	42
4.1 PESTE ANALÝZA	42
4.1.1 <i>Politické prostředí</i>	42
4.1.2 <i>Ekonomické prostředí</i>	43
4.1.3 <i>Sociální a demografické prostředí</i>	44
4.1.4 <i>Technologické prostředí</i>	47
4.1.5 <i>Ekologické prostředí</i>	47
4.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	47
4.2.1 <i>Konkurence</i>	47
4.2.2 <i>Potenciální konkurence</i>	55
4.2.3 <i>Substituty</i>	55
4.2.4 <i>Dodavatelé</i>	56
4.2.5 <i>Zákazníci</i>	57
4.3 INTERNÍ ANALÝZA	58
4.3.1 <i>Obsazenost hotelu</i>	58
4.3.2 <i>Finanční analýza</i>	59

4.4 SWOT ANALÝZA	61
4.4.1 <i>Silné stránky společnosti</i>	62
4.4.2 <i>Slabé stránky společnosti</i>	63
4.4.3 <i>Příležitosti společnosti</i>	65
4.4.4 <i>Ohrožení společnosti</i>	66
5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO VYBRANÝ PODNIK.....	68
6. ZÁVĚR	73
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	74
SEZNAM ZKRATEK	79
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
SEZNAM PŘÍLOH.....	80
PŘÍLOHY	

1. ÚVOD

Jednou z klíčových podmínek úspěšného vedení firmy je kvalitní strategické řízení, které může představovat výraznou konkurenční výhodu. V dnešní době, kdy se rychle mění požadavky a očekávání zákazníků je strategické řízení nedílnou součástí nejen velkých, ale také malých a středních podniků. Právě oblast malého a středního podnikání je velmi ovlivňována nejen konkurenčním bojem na lokální úrovni, ale také tlakem velkých nadnárodních společností a právě proto nesmí být opomíjena složka strategického řízení. Z tohoto důvodu je strategické myšlení jedním z hlavních pilířů každého podnikání.

K úspěšné realizaci strategické analýzy je v dnešní dynamické společnosti zapotřebí mít přehled nejen o vnitřním prostředí podniku, ale také být dokonale obeznámen s jeho vnějším prostředím. Pro ideální strategii je nutné zohlednit a dát do souvislostí jak vnitřní tak vnější prostředí, které podnik formují a ovlivňují jeho existenci.

Tato práce je členěna do dvou částí, které se zabývají oblastí strategické analýzy. První část je zaměřena na teoretická východiska této problematiky, druhá část pak představuje praktickou stránku zvoleného tématu. Pomocí studia odborné literatury jsou v teoretické části vymezeny pojmy, jako jsou např. strategická analýza, její fáze, členění či strategické myšlení. V praktické části je představena zvolená společnost po stránce jejích hlavních oborů činnosti s rozdělením na hotel, bar a cukrárnu, je popsána historie, zaměstnanecká struktura a analyzováno strategické postavení společnosti z hlediska vnitřního i vnějšího okolí společnosti. Poznatky získané pomocí studia teoretických východisek jsou aplikovány v praktické části mé diplomové práce a jsou nápomocny k vytváření návrhů pro zlepšení strategického postavení společnosti.

Cílem mé diplomové práce je zmapovat současné strategické postavení společnosti IPM Plus s.r.o. a pokusit se navrhnout možná řešení problémů tak, aby došlo k eliminaci slabých stránek a případných ohrožení z okolí společnosti.

Relevantní informace pro praktickou část diplomové práce byly získány prostřednictvím PESTE analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, interní analýzy a SWOT analýzy. Dané metody byly zvoleny pro jejich výbornou vypovídací schopnost. Pro mou diplomovou práci bylo přínosem zvolit kombinaci těchto metod analyzování okolí podniku, z důvodu možnosti komplexního posouzení konkurenčního postavení podniku. Oficiálně zveřejňované informace o okolí podniku byly konfrontovány s cennými zkušenostmi managementu hotelu.

Zvolené téma je aplikováno na společnost IPM Plus, s.r.o., která v současné době provozuje Hotel Brušperk, Cukrárnu na náměstí a restauraci Steak bar. Vzhledem k přání managementu společnosti je tato diplomová práce především zaměřena na segment hotelu.

Moje diplomová práce by mohla být přínosem pro daný podnik z hlediska možnosti širšího poznání vnitřního a vnějšího prostředí podniku, odhalení slabých stránek, nevyužitých potencionálních příležitostí a k eliminaci hrozeb z okolí. Za pomoci návrhů řešení možných vyskytujících se problémů podniku by bylo možné zmírnit nebo odstranit dané problémy.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉ ANALÝZY

V této kapitole budou představena teoretická východiska strategické analýzy, která je prvním krokem ke stanovení strategie podniku.

2.1 Strategické řízení podniku

Lhotský (2010, s. 23) definuje strategické řízení jako: „proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.“ Obdobně popisuje strategické řízení Jeffs (2008), který uvádí, že se jedná o proces identifikace, hodnocení a vytvoření strategie s daným úmyslem splnění cílů organizace.

2.1.1 Fáze strategického řízení

Strategické řízení lze členit na 5 fází (viz obr. 2.1 Strategické řízení podniku), které podrobně popisují Srpová a Řehoř (2010).

V **první fázi** je obsažena identifikace současného poslání, vize a cílů podniku. Tato fáze je charakteristická posouzením současného stavu strategického řízení podniku a určení důvodu existence podniku.

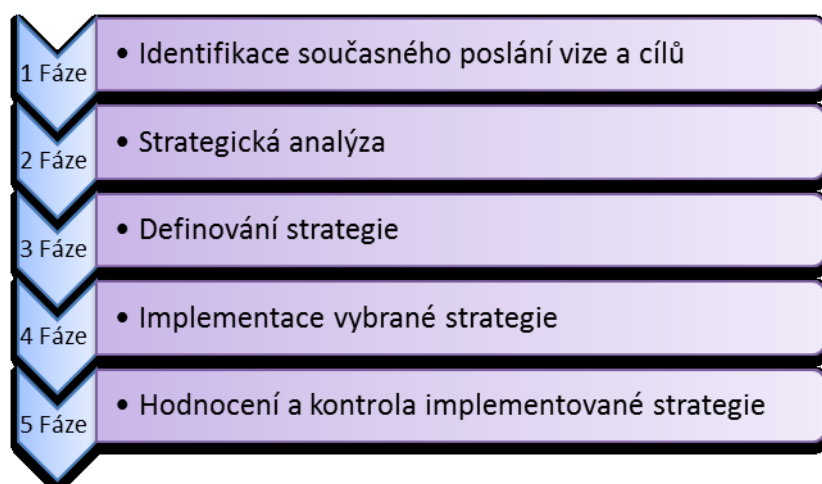
V **druhé fázi** nastává proces strategické analýzy a to jak vnějšího tak vnitřního prostředí s rozlišením na makrookolí a mikrookolí podniku. Při analýze vnějšího prostředí se zaměřením na makrookolí je posuzováno okolí podniku jako například politické, ekonomické a sociální prostředí. Analýza mikrookolí se zaměřuje například na současné a potenciální konkurenty, dodavatele a zákazníky. Při analýze vnitřního prostředí dochází k posuzování silných a slabých stránek podniku, nebo provázanosti aktivit v rámci hodnotového řetězce.

Ve **třetí fázi** dochází k definování strategických alternativ a výběru strategie podniku na základě předešlých kroků. Dochází tedy k modifikaci původní strategie a cílů podniku.

Čtvrtá fáze s sebou přináší implementaci dané strategie s ohledem na harmonizaci organizační struktury a procesů podniku s novou strategií.

V závěrečné **páté fázi** je zahrnuto hodnocení a kontrola implementované strategie. V této fázi dochází k monitorování vývoje strategie a přijmutí případných nápravných opatření.

Obr. 2.1 Strategické řízení podniku



Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

2.1.2 Strategické myšlení

K problematice strategického řízení připomínají Košťan a Šuleř (2002) důležitost úlohy strategického myšlení. Zaměřují svou pozornost nejen na podstatu úlohy strategického myšlení, ale také na její přínosy a překážky implementace. Tento pojem definují Košťan a Šuleř (2002, s. 15) následovně: „Strategické myšlení představuje schopnost perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánování brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat a ovlivňovat je, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se tvořivě překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků.“ Mezi **přínosy** této schopnosti patří např. rychlejší a jistější návratnost vložených prostředků a možnost rychlejšího dosažení zisku z dané činnosti, vyšší efektivnost, vyšší produktivita a efektivnější zpětná vazba. Naopak k **překážkám** strategického myšlení lze zařadit např. chybějící vizi, přílišnou byrokracii, nepřípravenost na změny, nedostatečnou znalost odvětví a trendů, nedůslednost a další. V tomto kontextu je pro podnik důležité osvojit si jednotlivé **principy** strategického myšlení, mezi které patří: úsilí o analyzování prostředí, budování vizí, orientace na zákazníka, systémovost, variantnost, proaktivnost, koncentrace zdrojů, pružnost, inovativní přístup, připravenost na změny, filozofie jakosti, vyhledávání a tvůrčí řešení problémů, učení se, integrace firmy, zaujatost a disciplína.

2.2 Vize, poslání a cíle

Tyto pojmy definují Srpová a Řehoř (2010). Vize, poslání a cíle podniku zohledňují z hlediska procesu strategického řízení, při kterém v první fázi dochází k identifikaci stávající mise, vize a poslání podniku.

Vize podniku, označována také jako firemní filozofie, specifikuje formulaci perspektivní orientace a prioritních cílů podniku pro dlouhodobý časový horizont. Vize je určena především pro interní potřebu podniku. Měla by mít motivující charakter a představovat jakousi myšlenku vyobrazující dlouhodobě záměry podniku (Srpová a Řehoř, 2010). Na vizi lze pohlížet jako na představu o budoucnosti. Silná a pozitivní vize podniku by měla být:

- ❖ iniciována vedoucími osobnostmi,
- ❖ akceptována, sdílena a podporována celým týmem,
- ❖ komplexní a specifická,
- ❖ pozitivní a inspirující.

Vize respektuje základní směr podniku, který udává poslání. Lze tedy říci, že vize představuje postup od obecného ke konkrétnímu (Košťan a Šuleř, 2002).

Poslání podniku jednoduše vyjadřuje důvod existence podniku a aktivity, které podnik vykonává. Při určení poslání podniku dochází ke specifikaci současného i budoucího předmětu podnikání. Misi lze vyjádřit pomocí koncepce **3C** (customer - zákazník, company - společnost a competition - konkurence). Vazby mezi jednotlivými prvky tvoří obraz o činnosti podniku. Vyjadřuje profil zákazníka a jeho specifické potřeby, charakterizuje danou firmu dle jejich výrobků, poskytovaných služeb a používaných technologií a specifikuje postavení firmy v konkurenčním prostředí. Mise podniku by měla být formulována v písemné podobě, protože slouží nejen zaměstnancům podniku ale také široké veřejnosti.

Mezi základní otázky, na které by mělo být odpovězeno při stanovení poslání podniku, patří:

- ❖ kdo jsme,
- ❖ kdo jsou naši zákazníci,
- ❖ jaká je naše filozofie,
- ❖ jaké jsou naše klíčové kompetence a konkurenční výhody a
- ❖ jaké jsou naše povinnosti? (Ferrel a Hartline, 2011)

Cíl podniku vyjadřuje určitý konkrétní stav, kterého má být v rámci podniku dosaženo. Prostřednictvím konkrétních cílů se všeobecně formulované vize podniku mění na konkrétní budoucí výsledky. Cíle musí splňovat kritéria **SMART**. Dle těchto kritérií by cíle podniku měly být: specifické, měřitelné, akceptovatelné, relevantní (někdy také označovány za realistické) a terminované. (Srpková a Řehoř, 2010) Při specifikaci cílů je také možné využít metodu **DUMB**. Uvedená metoda specifikuje cíle, kterým by se podnik měl vyhnout. DUMB vyjadřuje cíle nedokonalé (defective), nerealistické (unrealistic), nesprávně zaměřené (misdirected) a byrokratické (bureaucratic) (Hroník, 2006).

Uvedené pojmy (vize a poslání) jednoduše rozlišují Lewis, Goodman, Fandt a Michlitsch (2007). Poslání zahrnuje popis výrobků a služeb (CO), cílové trhy (KDO) a strategii (JAK). Zatímco vize zahrnuje popis toho, co by mělo být v delším časovém horizontu. Na základě uskutečněné strategické analýzy v podniku jsou vize a poslání potvrzeny, nebo je uskutečněna relevantní změna.

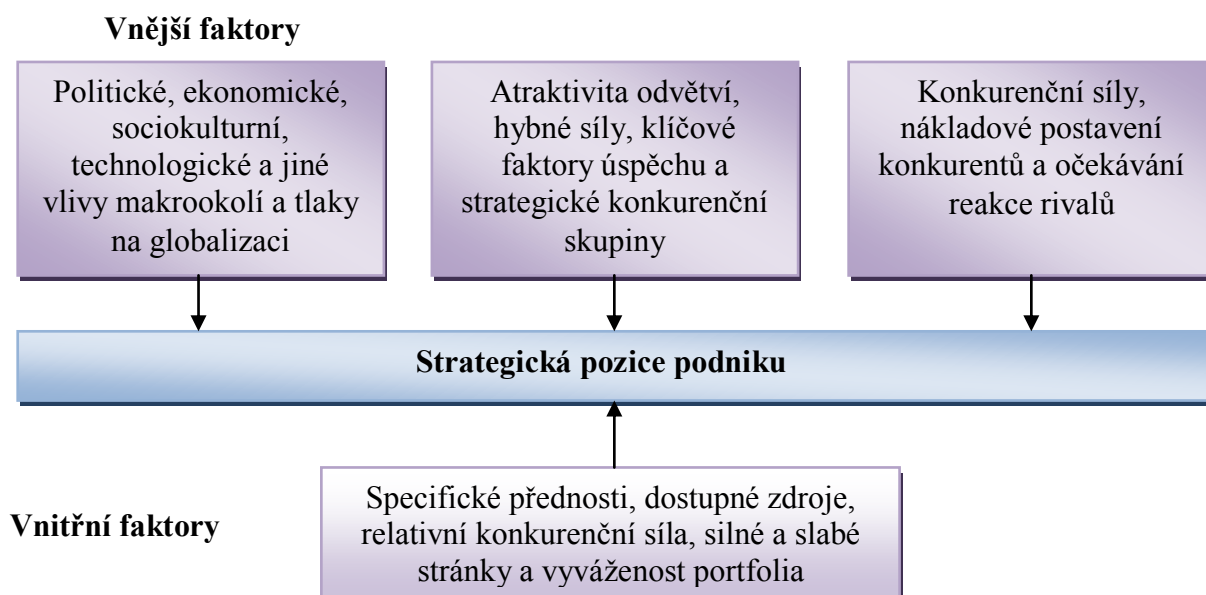
Na cíle společnosti se zaměřují z hlediska jejich možného špatného nastavení. Upozorňují na skutečnost, která může nastat, pokud budou cíle podniku zaměřeny výhradně na ziskovost jako hlavní iniciátor úspěchu celého podniku. Avšak tato posedlost ziskovostí vede k myšlení pouze v krátkodobém časovém horizontu a reaktivnímu stylu řízení. Cíle by měly být širšího zaměření a měly by obsahovat tržní postavení společnosti, čerpání zdrojů, inovace, produktivitu, výkonnost a rozvoj zaměstnanců, odpovědnost ale také zmíněnou ziskovost.

2.3 Strategická analýza

Strategická analýza se zabývá analýzou vnějšího prostředí, vnitřních zdrojů a schopností společností (viz obr. 2.2 Strategická analýza), z nichž může vzejít příležitost k vytvoření konkurenční výhody a následné posílení tržní pozice společnosti.

Strategická analýza může být dělena do dvou částí, kterými jsou analýza orientovaná na vnější okolí a vnitřní prostředí podniku (Sedláčková a Buchta, 2006). U tohoto rozdělení je však zapotřebí zdůraznit vzájemnou propojenost těchto dvou rovin. Synek (2002, s. 13) definuje okolí podniku takto: „Okolím podniku rozumíme vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému a čím je podnik ovlivňován a co případně sám může ovlivnit.“

Obr. 2.2 Strategická analýza



Zdroj: Sedláčková a Buchta (2006)

2.3.1 Analýza vnějšího okolí podniku

Cílem externí analýzy je nalézt v okolí podniku příležitosti a ohrožení, které mají vliv na podnik. Vliv okolí na podnik je zpravidla dominantnější než vliv podniku na okolí (Lednický, 2003). Tento vliv podniku je závislý na vzdálenosti okolí od podniku a na velikosti podniku. Přičemž obecně platí, že čím je vztah podniku a okolí přímější a velikost podniku větší, tím je i okolí více ovlivnitelné (Sedláčková a Buchta, 2006).

Analýzu vnějšího okolí do značné míry ovlivňuje **nejistota**, která je jedním z faktorů problémů strategického managementu. Košťan a Šuleř (2002) zdůrazňují v souvislosti s nejistotou potřebu managementu odpovědět si na následující otázky:

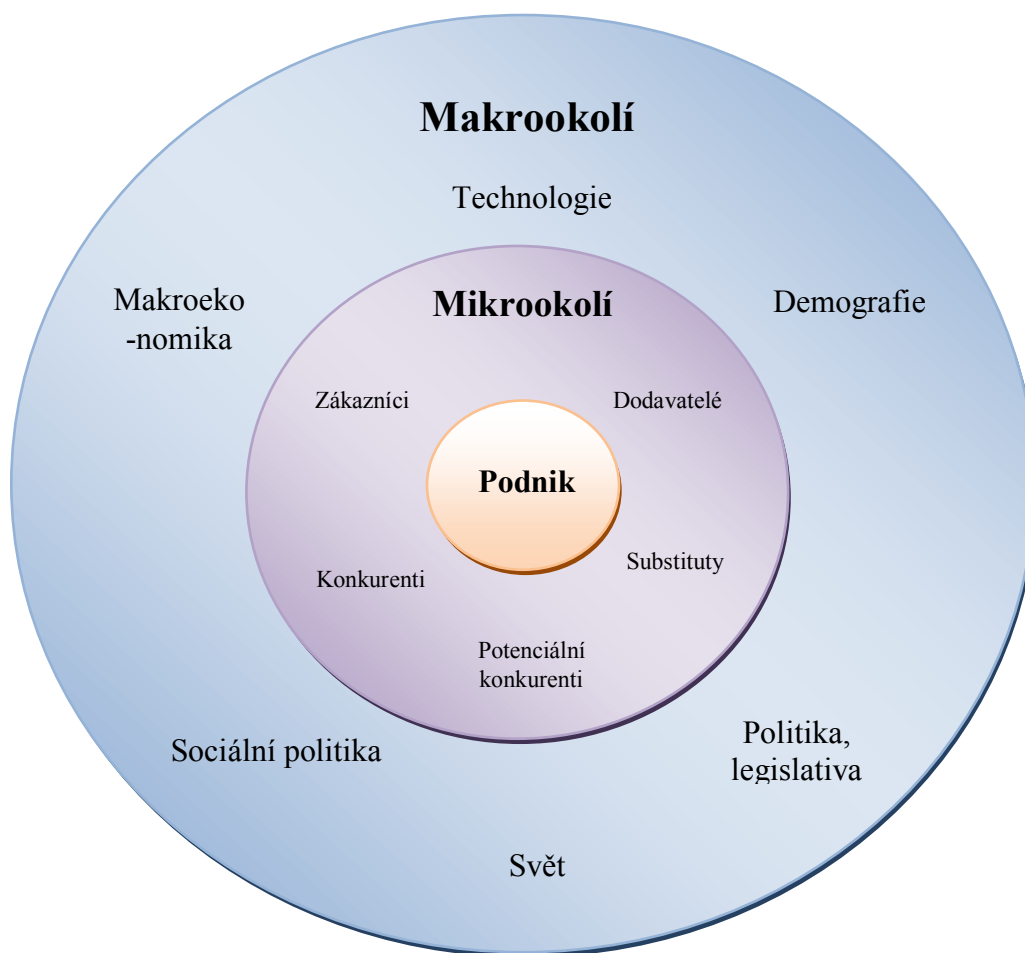
- do jaké míry je vnější okolí podniku nejisté a nestabilní,
- jaké jsou prioritní důvody nestability a
- jakým způsobem je možné zabývat se touto nejistotou?

Na zvyšování nestability prostředí mají primárně vliv dva faktory, kterými jsou dynamika prostředí a komplexnost prostředí. Dynamika prostředí představuje objem změn v daném čase. **Komplexnost** prostředí ovlivňuje především různorodost sil prostředí podniku, rozsah vědomostí potřebných pro poznání daného prostředí a vzájemné propojení sil prostředí.

Při této analýze je podstatné rozlišovat mikrookolí a makrookolí (viz obr. 2.3 Okolí podniku). Mikrookolí představuje podnikatelské odvětví tvořené zákazníky, konkurenty,

potencionálními konkurenty, dodavateli a substituty. Makrookolí pak vytváří jednotné prostředí pro jednotlivá mikrookolí. Do oblasti makrookolí je zahrnuta demografie, politika, makroekonomika a další (Dedouchová, 2001).

Obr. 2.3 Okolí podniku



Zdroj: Dedouchová (2001)

Na jednotlivé fáze analýzy okolí poukazuje Sedláčková a Buchta (2006):

- ❖ charakteristika makrookolí,
- ❖ identifikace klíčových prvků makrookolí,
- ❖ porozumění charakteru okolí,
- ❖ vymezení charakteristik okolí a hybných sil,
- ❖ stanovení charakteru a síly konkurenčních sil v daném odvětví, stanovení atraktivity odvětví a
- ❖ odhadnutí možné reakce konkurence.

Mikrookolí

Mezi metody patřící do skupiny analýzy mikrookolí lze zařadit: Porterův model pěti konkurenčních sil, Model šesti sil podle Grovea a Model životního cyklu mikrookolí.

Porterův model pěti konkurenčních sil

Význačnou analýzou mikrookolí, zvaného také jako podnikatelské prostředí je právě Porterův model pěti konkurenčních sil (viz obr. 2.4 Model pěti sil). Mezi 5 segmentů spadajících do tohoto modelu jsou zahrnovány: konkurenční síla představovaná soupeřením konkurenčních podniků, konkurenční síla spojená s hrozbou substitučních výrobků, konkurenční síla vyplývající z možnosti vstupu nových potenciálních konkurenčních podniků, konkurenční síla dodavatelů a konkurenční síla zákazníků.

Konkurenční síla představovaná **soupeřením konkurenčních podniků** je označována za nejsilnější z konkurenčních sil. Velikost této konkurenční síly je odvozena od úsilí jednotlivých podniků k získání lepší tržní pozice a konkurenční strategie. Konkurenční boj se odehrává za pomoci konkurenčních nástrojů, kterými jsou cena, kvalita, služby, garance, záruka, akce na podporu prodeje, reklamní kampaně, distribuční kanály, výrobní inovace a další.

Další konkurenční síla je spojená s **hrozbou substitučních výrobků** v jiných odvětvích. Hrozbou se stává substitut, který se pro kupujícího stává zajímavější z hlediska ceny či kvality.

Následující konkurenční síla vyplývá z možnosti **vstupu potenciálních konkurenčních podniků**. Intenzita této hrozby vyplývá především z bariér vstupu do odvětví a reakcí ostatních konkurentů. Intenzita této hrozby je proto tím větší, čím menší jsou bariéry vstupu do odvětví a čím je atraktivnější odvětví. Mezi bariéry vstupu do odvětví lze zařadit např. technologii a speciální know-how, známost značky a loajalitu zákazníků, kapitálovou náročnost, přístup k distribučním kanálům a legislativní opatření.

Dalším segmentem tohoto modelu je konkurenční síla **dodavatelů vyplývající z jejich vyjednávací pozice** z hlediska klíčových vstupů. Hrozbou se dodavatel stává, pokud se jedná o dodavatele vzácných zdrojů a zdrojů nezbytných pro obor působení podniku. Podmínky, které si může klást silný a vlivný dodavatel, mohou vést ke snižování výkonnosti podniku, snižování zisku zvyšováním cen vstupů, nebo snižováním kvality surovin.

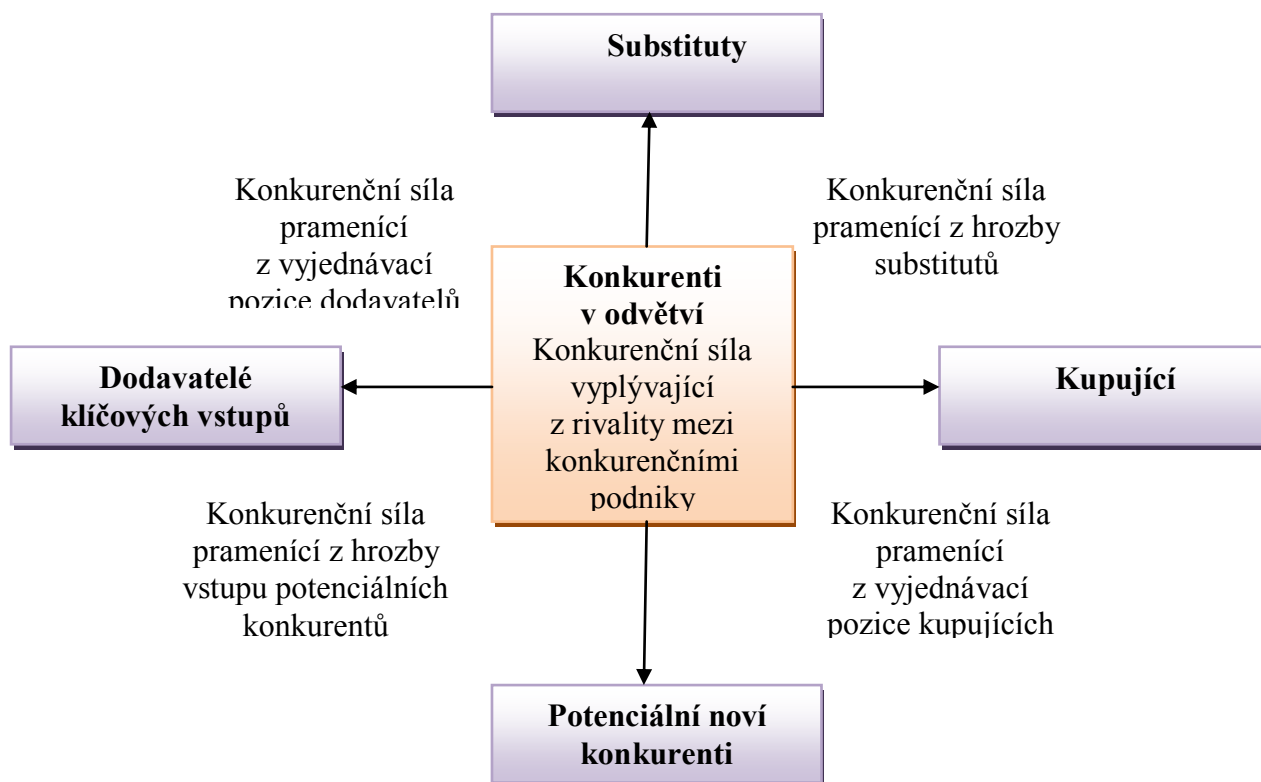
Poslední segment tvoří konkurenční síla **zákazníků vyplývající z jejich vyjednávací pozice**. Obdobně jako silní dodavatelé mohou mít silní zákazníci velkou konkurenční sílu a způsobit snižování případného zisku svou vyjednávací pozicí. Tato pozice je silná, pokud

má podnik jen málo zákazníků, zákazníci jsou velkoodběratelé nebo pokud je produkt či služba snadno zastupitelný a prodává jej mnoho konkurenčních podniků (Sedláčková a Buchta, 2006).

Poznání a správné pochopení principu působení konkurenčních sil v daném odvětví je nezbytným předpokladem pro vytvoření znamenité strategie. Sedláčková a Buchta (2006, s. 59) uvádějí, že „cílem strategie je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch.“

Je nutné zjistit zdroje jednotlivých konkurenčních sil prostřednictvím analýzy konkurenčních sil. Podrobná znalost zdrojů konkurenčních tlaků odhaluje přednosti a nedostatky podniku a poskytuje také informace o možných příležitostech a hrozbách pro podnik. Pravidlo působení těchto sil zní: „Čím větší je intenzita působení některé z pěti uvedených sil, tím je obtížnější situace společnosti a tím větší nároky jsou kladeny na její strategii“ (Košťan a Šuleř, 2002).

Obr. 2.4 Model pěti sil



Zdroj: Sedláčková a Buchta (2006)

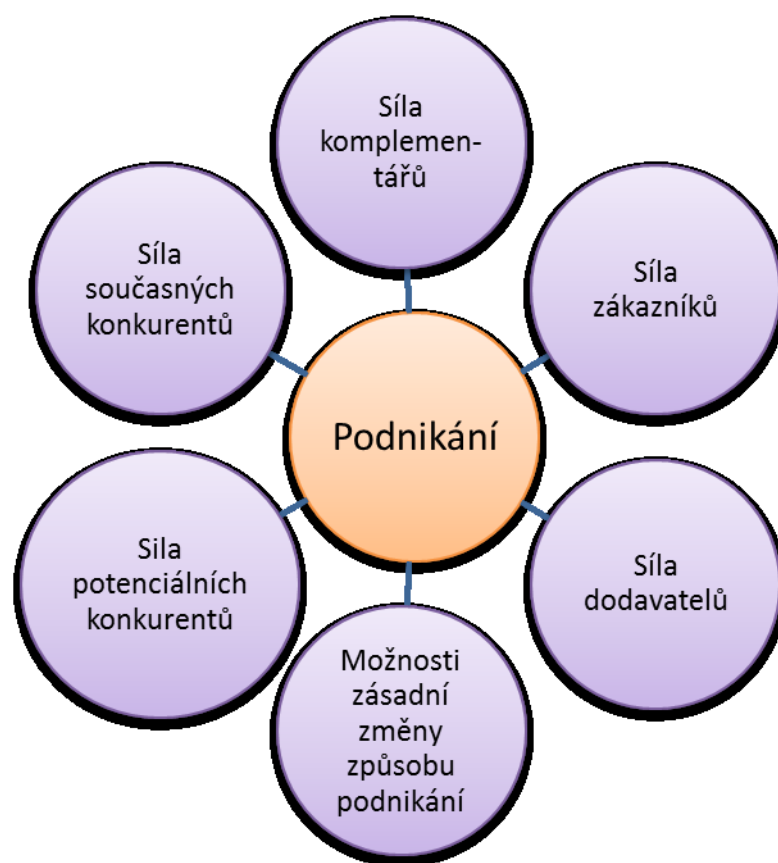
Pro zpřesnění analýzy je možné si odpovědět na otázky, které definovali Johnson a Scholes (2000). Mezi klíčové otázky související s použitím analýzy pěti sil lze zařadit:

- ❖ které z působících sil na podnik jsou klíčové,
- ❖ zda se objevuje přítomnost zásadních sil, které pohánějí konkurenci,
- ❖ je možnost změny těchto sil? Jaká by tato změna byla,
- ❖ jaké mají postavení jednotliví konkurenti vůči těmto konkurenčním silám,
- ❖ co je možné podniknout pro ovlivnění daných konkurenčních sil a
- ❖ jsou některá odvětví průmyslu více atraktivní než jiná?

Model šesti sil podle Grovea

Grove navázal na Porterův model pěti sil a rozšířil jej o šestou tzv. **sílu komplementářů** (viz obr. 2.5 Model šesti sil podle Grovea). Tento segment je vysvětlován jako síla podniků, které jsou svou činností závislí na činnosti jiného podniku. V tomto modelu oproti Porterovu modelu dochází k další změně, kterou je přeměna síly substitutů na **možnost zásadní změny podnikání** (Dedouchová, 2001).

Obr. 2.5 Model šesti sil podle Grovea



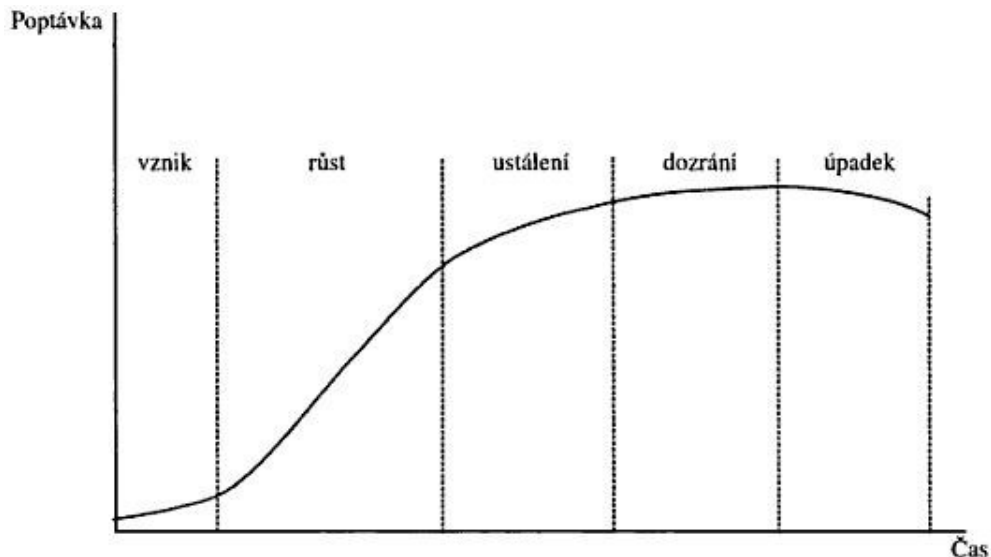
Zdroj: Dedouchová (2001)

Model životního cyklu mikrookolí

Mezi další významný model mikrookolí lze zařadit Model životního cyklu mikrookolí, který je označován jako nástroj pro analýzu vlivu vývoje okolí na jednotlivé konkurenční síly (viz obr. 2.6 Etapy životního cyklu mikrookolí). Vývoj mikrookolí tento model zachycuje v následujících fázích:

- ❖ **vznik mikrookolí**, který je charakteristický představením nových podniků a nových výrobků a také nízkou poptávkou,
- ❖ **růst mikrookolí**, pro tuto etapu je charakteristická dynamickou poptávkou a zlepšující se konkurenční pozicí,
- ❖ **ustálení mikrookolí**, které se vyznačuje snižujícím se nárůstem poptávky a zvyšující se konkurencí,
- ❖ **dozrání mikrookolí**, které se vyznačuje vysokou konkurencí a pomalu nebo vůbec se nerozvíjejícím trhem a
- ❖ **úpadek mikrookolí**, při kterém dochází k poklesu poptávky (Dedouchová, 2001).

Obr. 2.6 Etapy životního cyklu mikrookolí



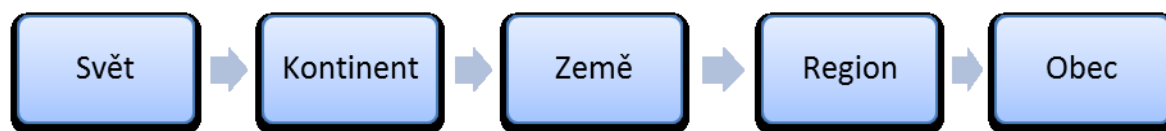
Zdroj: Dedouchová (2001)

Makrookolí

Do makroprostředí lze zahrnout vlivy demografické, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické, ekologické a další (Jakubíková, 2008). Některé z uvedených prvků jsou hmotného charakteru např. geografické podmínky

a také zčásti technologické prostředí a další jsou nehmotného charakteru, jako jsou např. politika nebo etické principy (Synek, 2002). K této problematice připomíná Jakubíková (2008), že je nutné začít analýzu u vzdáleného prostředí směrem k bližšímu prostředí, tedy od globálního makroprostředí směrem k lokálnímu prostředí (viz obr. 2.7 Prostředí).

Obr. 2.7 Prostředí



Zdroj: Jakubíková (2008)

Mezi základní analýzy makrookolí lze zařadit PEST analýzu i v jejich různých podobách jako např. SLEPT, PESTLE nebo SLEPTE a analýzu 4C.

PEST analýza

PEST analýza je založena na poznání minulého vývoje a usiluje o predikci a analyzování budoucích vlivů působících na prostředí. Není nutné analyzovat všechna uvedená prostředí. Analýza by měla být zaměřena na ta prostředí, která podnik opravdu ovlivňují (Košťan a Šuleř, 2002).

Mezi základní faktory PEST analýzy patří politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální a demografické faktory a technologické faktory (viz obr 2.8 PEST analýza).

Politické a legislativní faktory určují možnosti podniku, příležitosti, ohrožení a také bariéry vstupu do odvětví dalším podnikům. Mezi politická omezení ovlivňující podnik patří daňové zákony, protimonopolní zákony, regulace cenové politiky, exportu a importu, ochrany životního prostředí a další zákony ovlivňující zaměstnávání lidí či zákony na ochranu spotřebitelů. Z všeobecného hlediska také na podnik působí v tomto segmentu aspekty, kterými jsou politická stabilita a členství dané země v různých mezinárodních organizacích a uskupeních.

Ekonomické faktory ovlivňují podnik při jeho rozhodování a činnosti z hlediska makroekonomických indikátorů. Mezi tyto indikátory lze zařadit míru ekonomického růstu, úrokovou míru, inflaci, měnový kurz a vývoj hospodářského cyklu. Ekonomický růst vede k větší spotřebě a lepším příležitostem na trhu. Výše úrokové míry ovlivňuje strukturu finančních zdrojů, cenu cizího kapitálu a díky tomu také možnosti investování a rozvoje podniku. Míra inflace odráží ekonomickou stabilitu a ovlivňuje míru investování v dané

ekonomice. Měnový kurz ovlivňuje podnik v mezinárodním prostředí prostřednictvím exportu, importu a samotné konkurenceschopnosti podniku na mezinárodní úrovni (Sedláčková a Buchta, 2006). Ekonomický segment bývá vyjadřován pomocí hrubého domácího produktu v podobě HDP na obyvatele, bilance zahraničního obchodu, výši inflace a vývojovým trendem zmíněných ekonomických indikátorů.

Sociální a demografické faktory: Do skupiny sociálních faktorů lze zahrnout chování, zvyky, postoje, životní filozofie, vztahy a zájmy. Do skupiny demografických prvků lze zařadit strukturu obyvatel z hlediska jejich počtu, věku, rozmístění v prostoru, kvalifikace, zaměstnanosti a dalších faktorů (Lednický, 2006). V souvislosti se sociálním prostředím připomíná Synek (2002, s. 14), že „většina zásadních podnikatelských rozhodnutí se ve větší či menší míře stává jistým kompromisem mezi čistou ekonomickou racionalitou a sociální odpovědností podniku“.

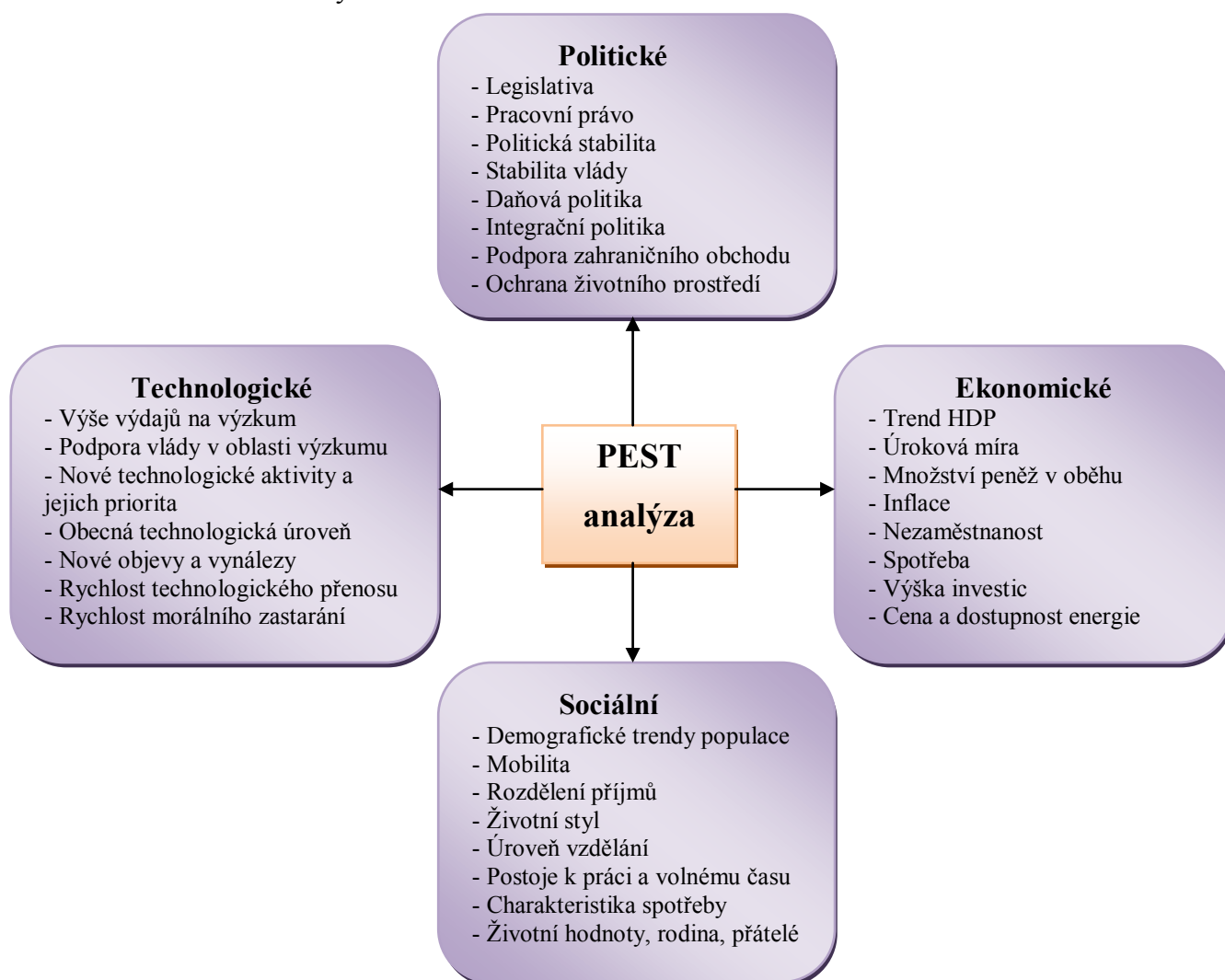
Technologické faktory a okolí lze popsat jako zdroj a stimul technického a technologického zlepšení, které přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Technologické faktory a okolí s sebou také přináší hrozbu prostřednictvím zkracování doby uplatňování původních produktů (Lednický, 2006). Do skupiny faktorů spadající do oblasti technologického prostředí lze zahrnout nové objevy, změny technologie, vládní podpora výzkumu a vývoje a celkový stav technologie (Sedláčková a Buchta, 2006).

PESTE analýza je jednou z modifikovaných verzí PEST analýzy rozšířené o další sledovaný faktor, kterým je **ekologické prostředí**. Pro podnik je zvláště důležité, aby se zajímal o to, jaké jsou v daném prostředí ekologické podmínky, aby podnik posléze nepřišel do konfliktu s místními zvyky a regulací. Klíčové faktory a trendy v tomto prostředí jsou ochrana životního prostředí, změny klimatických podmínek, udržitelný rozvoj, obnovitelné zdroje a také recyklace (Mallya, 2007).

Další rozšířenou verzí PEST analýzy je model **SLEPTE**, který je rozšířen o **etické prostředí**. Etika pro podnik znamená dodržování etických principů, šíření pravdivých informací, spravedlivé hospodářské soutěžení a korektní chování k zákazníkovi (Synek, 2002).

Grasseová (2010) popisuje metodu **PESTLE**, která je představována politickým, ekonomickým, sociálním, technologickým, legislativním a ekologickým prostředím. **Legislativní prostředí** v tomto kontextu znamená existenci a funkčnost práva a zákonů, ale také další faktory, mezi které patří funkčnost soudů a vymahatelnost práva.

Obr. 2.8 PEST analýza



Zdroj: Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006)

Analýza 4C

Další význačnou analýzou makroprostředí je analýza 4C. Název tohoto modelu je odvozen podle začínajících písmen anglických názvů jednotlivých skupin faktorů, kterými jsou zákazníci, národní specifika, náklady a konkurence (viz obr. 2.9 Model 4C).

První skupinu tvoří **Zákazníci (Customers)**. Otázky, které si podnik musí klást při zkoumání této skupiny, jsou například: Jaké jsou požadavky zákazníků? Homogenní či různorodé? Jakým výrobkem či službou je možné uspokojit tyto požadavky? Homogenním či heterogenním? Jak se liší požadavky jednotlivých skupin zákazníků dle regionů? Jakou použít vhodnou marketingovou strategii? Univerzální či snad individualizovanou?

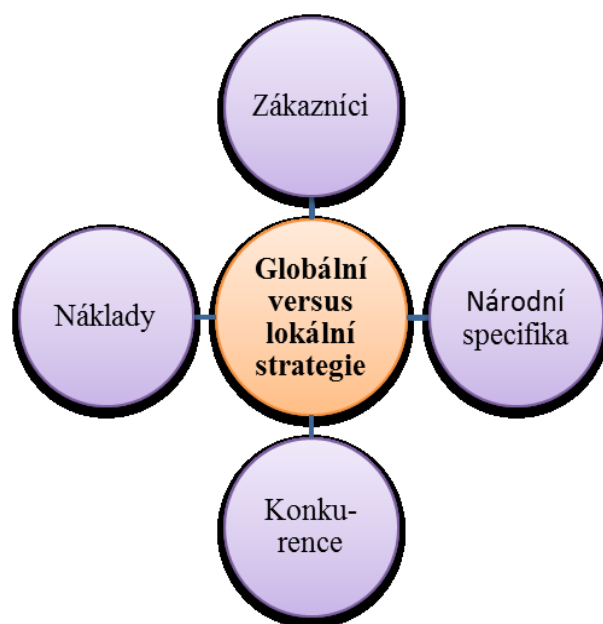
Následující skupinou jsou **Národní specifika (Country)**. Do tohoto segmentu lze zahrnout širokou škálu faktorů, mezi něž patří obchodní politika, technické standardy,

kulturní a institucionální normy. U problematiky obchodní politiky je nutné sledovat trend liberalizace a oproti tomu země, které se snaží stále udržet své protekcionistické obchodní politiky. Konkrétněji jsou to pak existence celních bariér, kvót, poskytování státních zakázek a další faktory. Technické standardy určují technické požadavky na jednotlivé výrobky a normy jednotlivých zemí. Mezi kulturní a institucionální normy lze zahrnout psané i napsané normy a etické kodexy, které např. určují možnosti využití reklamních strategií a možnosti použití obchodních praktik.

V pořadí třetí skupinou jsou **Náklady (Costs)**. V modelu 4C hrají náklady důležitou roli z hlediska nákladů na vývoj, nákladů na dopravu a výnosů z rozsahu. Se zvyšující se potřebou inovace se zkracuje doba životnosti stávajících výrobků, k čemuž se vztahují náklady na vývoj nových výrobků, zavedení nových výrobků, ale také na vyřazení stávajících výrobků.

Poslední skupinu tvoří **Konkurence (Competitors)**. Zde je třeba si uvědomit trendy posledních let, mezi které patří tlak na malé podniky ze strany velkých konkurenčních společností, velkoobjemová výroba a také vlivy globalizace, které přinášejí problémy pro lokální výrobce a prodejce (Sedláčková a Buchta, 2006).

Obr. 2.9 Model 4C



Zdroj: Sedláčková a Buchta (2006)

2.3.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Podstatu vnitřní analýzy lze spatřit v možnosti objektivního zhodnocení současného postavení společnosti. Mezi hlavní faktory, které jsou v tomto prostředí potřebné analyzovat, patří: faktory technického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory a faktory řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, finanční faktory a rozpočtové faktory (Mallya, 2007). Obdobnou klasifikaci vnitřního prostředí lze nalézt u Jakubíkové (2008, s. 88): “Analýza vnitřního prostředí sestává z hodnocení realizace strategických cílů firmy, finanční situace a schopností, vstupní logistiky firmy, výrobních operací, techniky a technologie uvnitř firmy, výstupní logistiky, marketingu, prodeje, poprodejního servisu, vědeckovýzkumných a vývojových zdrojů, lidských zdrojů, úrovně řízení a organizace práce, infrastruktury firmy, image a goodwillu firmy, hodnocení silných a slabých stránek podle nástrojů marketingového mixu a hlavních operací s nimi a podle firmy.“

Dedouchová (2001) v souvislosti s interní analýzou zaměřuje pozornost na **specifické přednosti** podniku a jejich zdroje. Tyto specifické přednosti poukazují na silné stránky podniku a to, čím se podnik zásadně liší od svých konkurentů. K tomuto také upozorňuje na skutečnost, že pro konkurenty podniku, může být těžké napodobit specifické přednosti podniku, těžší však je pro podnik si tuto výhodu oproti konkurenci udržet. Za zdroj specifických předností označuje majetek podniku a podnikové schopnosti.

Metody analýzy interního prostředí lze členit do dvou skupin na metody pouze vnitřní analýzy podniku a metody hodnotící současné interní vlastnosti podniku a faktory externího prostředí.

A) Metody pouze vnitřní analýzy podniku

Do této skupiny metod řadíme zhodnocení dosavadní strategie, analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech, analýza zdrojů podniku a analýzy hodnotového řetězce.

Zhodnocení dosavadní strategie

Princip této analýzy spočívá ve zhodnocení dosavadní aplikované strategie, zvážení možnosti vytvoření nové strategie či úpravy dosavadní strategie. Úspěšnost současné strategie lze zhodnotit pomocí postupového diagramu, ve kterém mohou být posuzovány jednotlivé ukazatele strategie, příčiny odchylek, možnosti změny a další.

Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech

K poměřování výsledků dochází v oblastech, jako jsou výroba, marketing a obchod, finance, výzkum a vývoj. Nejrozšířenější analýzou v této oblasti je finanční analýza, ve které jsou poměřovány ukazatele ziskovosti, likvidity, zadluženosti a aktiv podniku (Lednický, 2003).

Analýza zdrojů podniku

Tato analýza je využívána k identifikaci zdrojů a schopností podniku, respektive strategické způsobilosti podniku. Analýza zdrojů je zaměřena na klasifikaci zdrojů a analýza schopností určuje využití zdrojů (Jakubíková, 2008).

Zdroje podniku lze členit na zdroje hmotné (stroje a zařízení, budovy a pozemky), lidské zdroje, finanční zdroje (vlastní a cizí zdroje) a nehmotné zdroje (patenty, licence, know-how a další). U hmotných zdrojů je posuzován jejich počet, výrobní kapacita, výrobní schopnosti, spotřeba, technický stav, spolehlivost, umístění atd. Lidské zdroje jsou posuzovány především z hlediska jejich počtu a kvalifikace. Ve skupině finanční zdrojů jsou sledovány ukazatele, jako jsou: velikost, přístup ke zdrojům, míra zadluženosti, náklady na kapitál atd. Také u nehmotných zdrojů jsou sledovány ukazatele, kterými jsou: počet, význam, výnosy a podíl pracovníků.

Analýza by neměla zahrnovat pouze zpracování výčtu zdrojů. Analýza zdrojů by měla být zaměřena na skutečnost jak jsou jednotlivé zdroje využívány, jak jsou tyto zdroje vzájemně provázány a zda jsou seskupeny do určitých skupin (Sedláčková a Buchta, 2006).

Zdroje lze také členit dle jejich důležitosti. Primárně jsou zdroje dle důležitosti děleny na tzv. „Treshold“ (využívány jako minimálně nutné, aby byl podnik konkurenceschopný) a tzv. „Unique“ (zdroje, které jsou obtížné získat, ale představují jasnou konkurenční výhodu) (Jeffs, 2008).

Analýza hodnotového řetězce

Analýza hodnotového řetězce vede k vymezení strategických výhod a nevýhod všech činností. Dílčí činnosti zahrnují vnitřní a vnější aktivity.

Ke stanovení konkurenční výhody pomocí analýzy hodnotových řetězců lze využít tři metody:

- ❖ **vnitřní analýzu nákladů** - zaměřena na zdroje ziskovosti a náklady,
- ❖ **vnitřní analýzu diferenciac** - vyhledává zdroje odlišností v rámci vnitřních procesů tvorby hodnot a

- ❖ **vertikální analýza propojení vazeb** - odhaduje spojitosti mezi externími dodavateli a spotřebiteli tak, aby byla maximalizována hodnota pro zákazníka a minimalizovány prvotní náklady.

Hodnotový řetězec ukazuje na činnosti vytvářející hodnotu. Dané činnosti lze rozdělit do dvou skupin na činnosti primární a podpůrné (viz obr. 2.10 Systém hodnotového řetězce).

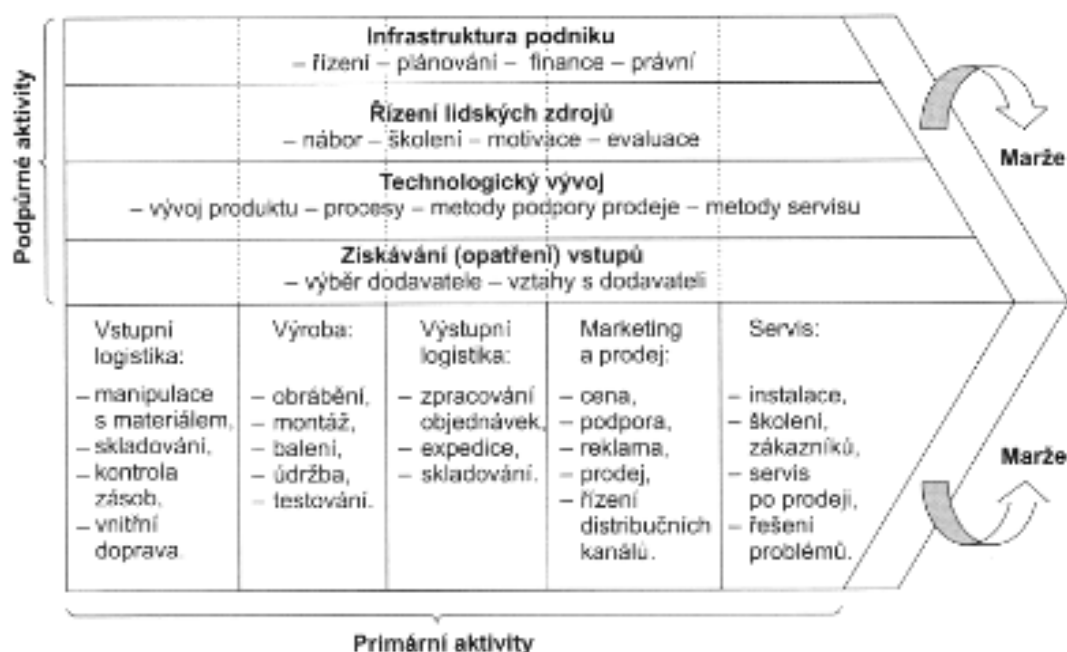
Za **primární činnosti** jsou označovány činnosti spojené s fyzickou tvorbou produktu či služby. Tyto činnosti lze členit do dalších podkategorií, kterými jsou: vstupní logistika (příjem, skladování a přeprava), provoz/výroba (balení, montáž, obrábění, zkoušení a údržba), výstupní logistika (sběr, skladování a distribuce), marketing a odbyt (reklama, prodej a výběr distribučních kanálů), služby (instalace, školení, opravy a údržba).

Podpůrné činnosti lze rozdělit na podkategorie, kterými jsou: infrastruktura firmy (finance, plánování a zabezpečování jakosti), řízení lidských zdrojů (získávání, školení a odměňování zaměstnanců), technologický vývoj (stroje, výrobní postupy a know-how) a zajišťování (nákup vstupů, jednání s dodavateli a posuzování dodavatelů).

Analýza hodnotového řetězce je využívána k následujícím aktivitám:

- ❖ odhalení důležitosti aktivit pro proces přidané hodnoty,
- ❖ určení faktorů vytvářejících náklady aktivit,
- ❖ zhodnocení konkurentů,
- ❖ vyobrazení tvorby hodnoty,
- ❖ zjištění odchylky mezi náklady a vytvořenou hodnotou,
- ❖ optimalizace vazby mezi interními a externími činnostmi, které mohou vést k růstu hodnoty či snižování nákladů,
- ❖ zjištění, kterým procesům se nedaří vytvořit hodnotu a
- ❖ volba mezi tím zda nakoupit nebo vyrábět (Mallya, 2007).

Obr. 2.10 Systém hodnotového řetězce



Zdroj: Malloy (2007)

B) Metody hodnotící současné interní vlastnosti podniku a faktory externího prostředí

V této skupině metod jsou zahrnuty následující analýzy: SWOT analýza, Matice BCG, Matice General Electric (GE) a SPACE analýza.

SWOT analýza

Sedláčková a Buchta (2006, s. 91) definují: „SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí.“ Autoři k této problematice připomínají, že je velmi důležité, aby aplikace SWOT analýzy směřovala k identifikaci, nalezení a posouzení působení faktorů, k odhadu budoucího vývoje jednotlivých trendů vnějšího okolí a vnitřní situace daného podniku a jejich společného kontextu.

Lhotský (2010) zdůrazňuje důležitost dodržení zásad při zpracování SWOT analýzy. Mezi tyto zásady patří:

- ❖ závěry vyplývající z této analýzy by měly být relevantní,
- ❖ soustředit se na významná fakta a jevy,
- ❖ identifikovat fakta strategické úrovně,

- ❖ objektivita a
- ❖ ohodnocení jednotlivých faktorů dle jejich důležitosti.

Název této metody je odvozen od prvních písmen čtyř anglických slov. Jsou jimi Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats (viz obr. 2.11 SWOT analýza).

Obr. 2.11 SWOT analýza



Zdroj: Jakubíková (2008)

Prvními v pořadí jsou „**Strengths**“, což jsou silné stránky nebo také přednosti, které představují pro podnik jistou konkurenční výhodu například v podobě kompetence či schopnosti. Mezi silné stránky lze zařadit vyspělou technologii, přístup ke kvalitnějším zdrojům, know-how, silnou tržní pozici, správné vedení podniku, schopné a dobře motivované zaměstnance, finanční stabilitu podniku a mnoho dalších faktorů.

Protikladem k silným stránkám jsou stránky slabé, tedy „**Weaknesses**“ neboli nedostatky podniku. Nedostatky představují negativní faktory podniku, které mohou vést ke snižování efektivity podniku. Jako slabou stránku podniku můžeme vnímat např. zastaralé zařízení, nekompetentní zaměstnance, neúměrné finanční zatížení a další.

Třetí skupinu tvoří „**Opportunities**“ v překladu příležitosti, které tvoří současné či budoucí příznivé podmínky v prostředí podniku. Výčet příležitostí pro podnik může být opět rozmanitý, jsou to například zvyšující se počet obyvatel, stoupající preference daného výrobku či služby, zvyšující se ekonomická úroveň obyvatelstva, uvedení nových technologií a další.

Opak příležitostí jsou hrozby označovány jako „**Threats**“. Stejně jako u příležitostí tvoří současné nebo budoucí podmínky v prostředí podniku, ale tentokrát jsou tyto podmínky nepříznivé. Hrozbou pro podnik může být snižující se počet zákazníků, vstup nových konkurentů do odvětví, legislativní překážky, hrozba substitutů a další faktory (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006).

Tato metoda může být členěna na O-T analýzu a S-W analýzu. **O-T analýza** zahrnuje analýzu příležitostí a ohrožení, tedy rozbor vnějších činitelů ovlivňující řízení. Tato analýza nutí k zamyšlení o budoucím vývoji podniku. Další je **S-W analýza**, tedy analýza předností a nedostatků, která hodnotí vnitřní činitele řízení podniku. Výsledky S-W analýzy ovlivňují rozhodovací procesy. Již zmíněná **SWOT analýza** tedy spojuje dvě předchozí analýzy, kterými jsou O-T analýza a S-W analýza v jednotný celek. Jejím cílem je posouzení vnitřních předpokladů podniku a zároveň analyzování a respektování vnějších faktorů (Dědina a Cejthamr, 2005).

Postup realizace této metody je možné shrnout v několika krocích. Prvním krokem je sepsání výčtu silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení podniku a rozdělení dle své kategorie do čtyř kvadrantů. Následujícím krokem je ohodnocení jednotlivých faktorů z hlediska jejich důležitosti a pravděpodobnosti výskytu. Ohodnocení lze provést za pomoci hodnotící stupnice, kterou lze zvolit dle preferencí různého rozsahu např. od 1 do 10 či od 1 do 5. Po ohodnocení jednotlivých faktorů, následuje grafické zobrazení daných výsledků do tří matic. Do první matice zvané jako matice závažnost/výkonnost se zobrazují silné a slabé stránky podniku. Druhou maticí je matice příležitostí a poslední je matice ohrožení (Kozel, 2006).

Dle zařazení faktorů do jednotlivých kvadrantů lze určit strategii pro podnik. **Matice závažnost/výkonnost** je rozdělena do čtyř kvadrantů dle nízké či vysoké míry výkonnosti a nízké či vysoké míry závažnosti. Výsledné doporučení pro jednotlivé faktory zařazené do kvadrantů jsou následující: posílit pozici, udržet si pozici, nevýznamné a zvýšit úsilí (viz obr. 2.12 Matice závažnost/výkonnost).

Obr. 2.12 Matice závažnost/výkonnost

Výkonnost			
Závažnost		Nízká	Vysoká
	Vysoká	posílit	udržet pozici
	Nízká	nevýznamné	zvýšit úsilí

Zdroj: Kozel (2006)

Matice příležitostí je rozdělena do čtyř kvadrantů, přičemž horizontální osa představuje pravděpodobnost úspěchu a vertikální osa míru příležitosti (viz obr. 2.13 Matice příležitostí). Opět jsou jednotlivé faktory dle hodnocení rozděleny do kvadrantů podle nízké či vysoké pravděpodobnosti úspěchu a nízké či vysoké míry příležitosti. Nejlepšími faktory jsou ty, které jsou umístěny v levém horním rohu, což jsou faktory s vysokou pravděpodobností úspěchu a vysokou mírou příležitosti. Nejméně vhodné příležitosti jsou ty, které jsou umístěny v pravém dolním rohu.

Obr. 2.13 Matice příležitostí

Pravděpodobnost úspěchu			
Příležitost		Vysoká	Nízká
	Vysoká	výborná příležitost	obtížně realizovatelná příležitost
	Nízká	málo atraktivní příležitost	nevýznamná příležitost

Zdroj: Kozel (2006)

Poslední matice zvaná **matice ohrožení** je rozdělena podle pravděpodobnosti výskytu a závažnosti (viz obr. 2.14 Matice ohrožení). Výrazné hrozby jsou umístěny v levém horním rohu. Tyto hrozby mají vysokou míru závažnosti i pravděpodobnost výskytu. Málo závažná ohrožení jsou naopak umístěna v pravém dolním rohu.

Obr. 2.14 Matice ohrožení

Pravděpodobnost výskytu			
Závažnost		Vysoká	Nízká
	Vysoká	výrazná hrozba	hrozba těžko uskutečnitelná
	Nízká	hrozba s malou důležitostí	nezávažná hrozba

Zdroj: Kozel (2006)

Závěrem této analýzy by mělo být sestavení stručného a přehledného výsledku, kde by měly být znázorněny silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení s komentáři k jednotlivým faktorům. Komentář by měl zahrnovat: vzájemné vazby faktorů, výběr faktorů, které je třeba eliminovat a které naopak využít, kroky které jsou potřebné vykonat do budoucna a jaké úsilí je potřeba vynaložit pro splnění účelu (Horáková, 2003).

Na základě kombinace příležitostí, ohrožení a silných a slabých stránek podnik sestavuje strategii za pomoci čtyř možných přístupů. Tyto přístupy lze členit následujícím způsobem:

- ❖ **přístup S – O:** daný přístup je založen na využívání silných stránek podniku a velkých příležitostí z okolí,
- ❖ **přístup W – O:** tento přístup je zaměřen na eliminaci slabých stránek s využitím příležitostí z okolí,
- ❖ **přístup S – T:** zvolený přístup radí využít silných stránek pro možnost eliminace ohrožení z okolí a
- ❖ **přístup W – T:** tento přístup se projevuje snahou vyřešit znepokojující stav i přes možnost likvidace části podniku (Veber, 2009).

Matice BCG

Princip této metody definuje Čichovský (2002, s. 211) následovně: „Metoda je založena na myšlence kvantifikovat podíl strategické jednotky na tržním segmentu, přičemž podíl na trhu určuje míru sumárního vnímání spektra konkurenčních výhod strategické jednotky producenta včetně jeho produktu. Druhou nosnou myšlenkou metody BCG je

kvantifikace nárůstu počtu kupujících produkt od strategické jednotky producenta za jednotku času.“ Tato metoda je založena na zařazení jednotlivých skupin výrobků do grafu, který tvoří dvě osy. Jedna osa vyjadřuje tržní podíl a druhá osa vyjadřuje tempo růstu daného trhu (viz obr. 2.15 Matice BCG).

Výrobky jsou zařazovány do tohoto grafu dle vysokého či nízkého tempa růstu trhu a vysokého či nízkého podílu na trhu do čtyř kvadrantů. Prvním kvadrantem jsou **hvězdy**, které jsou charakteristické vysokým relativním podílem na trhu a vysokým tempem růstu trhu.

Pro hvězdy je charakteristická silná pozice na trhu a možnost vysokých zisků v budoucnosti. Další kategorii tvoří **dojné krávy**, které stejně jako hvězdy zaujímají vysoký podíl na trhu, avšak tempo růstu trhu je nízké. Třetí třída výrobků se nazývají **otazníky**. Výrobky zařazené do této kategorie odpovídají nízkému podílu na trhu, ale vysokým tempem růstu trhu. Otazníky bývají pro manažery nejobtížnější z hlediska tvorby strategie. Poslední skupinu výrobků tvoří **bídni psi**, tyto výrobky nejen že mají malý podíl na trhu ale také malou perspektivu představovanou nízkým tempem růstu trhu (Tomek a Vávrová, 2009).

Dojné krávy jsou zpravidla zdrojem financí, které mohou být posléze využity pro rozvoj otazníků a hvězd. Doporučovanou strategií pro výrobky v této skupině je zachování tržního podílu.

Hvězdy bývají obvykle na počátku svého životního cyklu a do budoucna se mohou pro podnik stát zajímavými z hlediska tvorby hodnoty pro podnik. Doporučením v této oblasti pro podnik je si tuto pozici udržet. Ale je také důležité si uvědomit, že tato skupina výrobků je pro podnik nákladná hlavně z hlediska distribuce a reklamy.

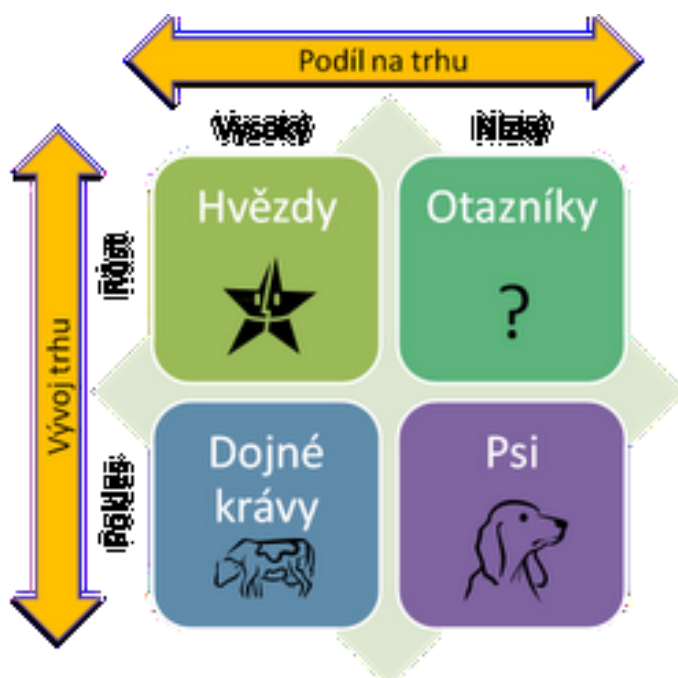
Skupina výrobků představujících bídne psy na rozdíl od výrobků ve skupině hvězd bývá většinou na konci svého životního cyklu. Navrhovanou strategií v této oblasti je většinou opuštění daného trhu.

U skupiny výrobků označených jako otazníky je pro podnik důležité, aby zlepšil pozici na trhu těch výrobků, které se mohou stát z otazníků hvězdami (Sedláčková a Buchta, 2006).

Veber (2009) zdůrazňuje myšlenku pohybu výrobků mezi jednotlivými segmenty. Dané výrobky mohou během času měnit své postavení a přecházet z jednoho kvadrantu do druhého (např. z otazníků se mohou stát hvězdy). Rychlost, kterou tyto změny nastávají, je ovlivněna velikostí konkurence na daném trhu, tempem vývoje nových technologií a na aktivitách samotné organizace.

Čichovský (2002) sumarizuje využití této metody, které shledává především ve vysoké vypovídací síle o konkurenceschopnosti produktu na trhu v průběhu životního cyklu daného produktu a ke zjištění výnosů z uplatnění produktu na trhu z hlediska jeho konkurenceschopnosti. Výhody a nevýhody této metody specifikuje Blažková (2007). Mezi výhody lze zařadit: jednoduchost modelu, využití v procesu plánování, informace o tom, jaké má podnik silné a slabé stránky z hlediska současné ziskovosti a jaké finanční prostředky budou zapotřebí v určitém časovém období s ohledem na jednotlivé výrobky. K nevýhodám této metody patří následující: subjektivnost a zjednodušení matice a skutečnost, že zohledňuje pouze dva faktory a uvažuje jen z hlediska současného stavu ziskovosti.

Obr. 2.15 Portfolio BCG



Zdroj: http://www.byznysslovicka.com/ekonomika_management/bostonska-matice (2013)

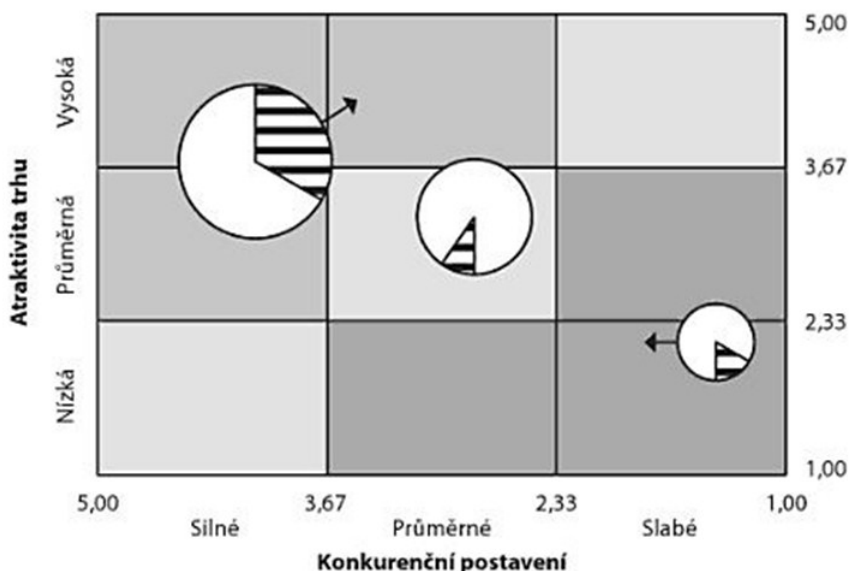
Odlišný pohled na matici BCG nabízí Peter a Donnelly (2007), kteří se zaměřují na kritiku tohoto modelu. Hlavním bodem kritiky je preference hlavních charakteristik, kterými jsou podíl na trhu a tempo růstu trhu. Mezi konkrétní kritizovaná fakta patří skutečnost, že model předpokládá tempo růstu trhu, ale i za nekontrolovatelných podmínek. Dále je model kritizován po stránce financování strategických podnikatelských jednotek. V modelu je předpoklad pouze interních prostředků financování. Následujícím faktorem kritiky je, že model nepředpokládá vzájemnou závislost, která může existovat mezi jednotlivými strategickými podnikatelskými jednotkami. Dalším faktem je, že model

nezohledňuje spokojenost zákazníků. Posledním bodem kritiky, kteří autoři označují za nejdůležitější, je skutečnost, že dle tohoto modelu podniková strategie začíná s analýzou konkurenčního postavení. Z této podstaty by strategie byla vyvinuta pouze na základě analýzy hospodářské soutěže.

Matice General Electric (GE)

Tato matice poskytuje v porovnání s maticí BCG konkrétnější informace o rozložení portfolia, což přispívá k lepšímu určení vhodné strategie za dané situace v podniku. Osy této matice představují atraktivitu odvětví a sílu podniku neboli konkurenční pozici (viz obr. 2.16 Matice General Electric). V této matici vzniká devět kvadrantů v závislosti na intenzitě atraktivity odvětví, která může být nízká, střední či vysoká a síle podniku, která může být slabou, průměrnou či silnou (Lednický, 2006).

Obr. 2.16 Matice General Electric



Zdroj: Blažková (2007)

Blažková (2007) podrobně popisuje v bodech postup této metody:

1. Identifikace faktorů a zjištění, které faktory jsou pro podnik z hlediska jeho strategie nejdůležitější. Mezi faktory ovlivňující konkurenční postavení (interní faktory) patří např. tržní podíl, loajalita zákazníků, kvalita, postavení značky, přístup ke zdrojům financování a další. Mezi faktory ovlivňující atraktivitu trhu (externí faktory) spadá např. velikost trhu, míra růstu trhu, ziskovost trhu, segmentace, bariéry vstupu na trh a další.

2. Nalezení způsobu měření velikosti jednotlivých faktorů.
3. Určení váhy, relativní důležitosti a výsledné hodnoty každého z faktorů.
Významnost daného faktoru je představena pomocí určené váhy a současný stav faktoru je představován určenou známkou relativní důležitosti. Výsledné hodnoty se získají pomocí součinu vah a relativní důležitosti.
4. Zjištění výsledných hodnot obou dimenzí.
5. Grafické znázornění do matice pomocí bodu zakresleného podle výsledného hodnocení.
6. Grafické znázornění plochy představující velikost daného trhu ke každému bodu.
7. Vyznačení tržního podílu výrobku či služby pomocí kruhové výseče.
8. Předvídání očekávaného postavení a pohybu jednotlivých výrobků či služeb a znázornění daného směru pohybu pomocí šipek.
9. Určení strategií (viz obr. 2.17 Strategie v rámci matice GE).

Obr. 2.17 Strategie v rámci matice GE

<p>Vysoká atraktivita trhu, silná konkurenční pozice: investovat pro zajištění růstu. Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diverzifikovat • Přijmout mírné krátkodobé zisky za účelem budování podílu • Upevnit pozici za účelem zaměření zdrojů 	<p>Vysoká atraktivita, průměrná konkurenční pozice: investovat pro zajištění růstu. Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budovat selektivně na silných stránkách • Definovat implikace snahy o vedoucí postavení na trhu • Zaměření na slabé stránky, aby se předešlo oslabení 	<p>Vysoká atraktivita, slabá konkurenční pozice: příležitostně investovat za účelem zisku. Pokud se nedaří posílit firmu, doporučuje se odchod. Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hledání mezery na trhu nebo specializace • Hledání příležitosti pro zvýšení moci prostřednictvím akvizice • Pohyb spolu s růstem trhu
<p>Střední atraktivita trhu a silná konkurenční pozice: selektivně investovat pro zajištění růstu. Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Výrazně investovat do vybraných segmentů • Hledání atraktivních nových segmentů pro použití moci • Určení hranice pro tržní podíl, kterého chce firma dosáhnout 	<p>Střední atraktivita a průměrná konkurenční pozice: selektivně investovat za účelem zisku. Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmentovat trh za účelem nalezení zajímavější pozice • Vytvořit plány na ochranu oslabené pozice 	<p>Střední atraktivita a slabá konkurenční pozice: zachování za účelem sklizně. Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zachování nebo navýšení cash-flow, zatímco firma opouští trh • Hledání příležitostného prodeje • Hledání cesty pro zvýšení silných stránek
<p>Nízká atraktivita trhu a silná konkurenční pozice: selektivně investovat za účelem zisku. Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obrana silných stránek • Přesunutí zdrojů do atraktivních segmentů • Načasování odchodu tak, aby bylo dosaženo zisku 	<p>Nízká atraktivita trhu a průměrná konkurenční pozice: přeorganizovat či zbavit se. Strategie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provádět jen základní závazky • Příprava pro zbavení se • Přesunout zdroje do atraktivních segmentů 	<p>Nízká atraktivita trhu a slabá konkurenční pozice: zbavit se. Odchod z trhu či pročištění produktové řady.</p>

Zdroj: Blažková (2007)

Blažková (2007) poukazuje na výhody této metody, které spatřuje ve skutečnosti, že zohledňuje více proměnných, ale také nevýhody, které shledává v tom, že seskupení faktorů může být obtížné a také závěry plynoucí z matice jsou spíše obecného charakteru.

SPACE analýza

SPACE analýza je využívána pro určení vhodné strategické pozice podniku a jeho jednotlivých činností. Principem této metody je ocenění jednotlivých faktorů rozdělených do čtyř kategorií a následné grafické zobrazení. Faktory jsou členěny do kategorií faktorů ovlivňujících stabilitu prostředí (technologické změny, míra inflace, proměnlivost poptávky, rivalita mezi konkurenty, bariéry vstupu do odvětví a další), faktory ovlivňující sílu odvětví (finanční stabilita, ziskový a růstový potenciál, využití zdrojů, vyjednávací síla výrobců a další), faktory ovlivňující konkurenční výhodu (podíl na trhu, kvalita výrobků, životní cyklus výrobků, loajalita zákazníků, inovační cyklus a další) a poslední skupinou jsou faktory ovlivňující finanční sílu podniku (návrtnost investic, likvidita, míra zadlužení, míra rizika, obrat zásob a další). Každý z faktorů je ohodnocen na škále od 0 do 6 bodů a hodnota celkového faktoru je posléze stanovena pomocí průměru. Tyto výsledné hodnoty jsou nanášeny do vícerozměrného grafu, který zobrazuje působení jednotlivých činitelů. Jednotlivé kvadranty v grafu zobrazují čtyři strategické pozice (viz obr. 2.18 SPACE analýza), kterými jsou agresivní pozice, konkurenční pozice, konzervativní pozice a defenzivní pozice.

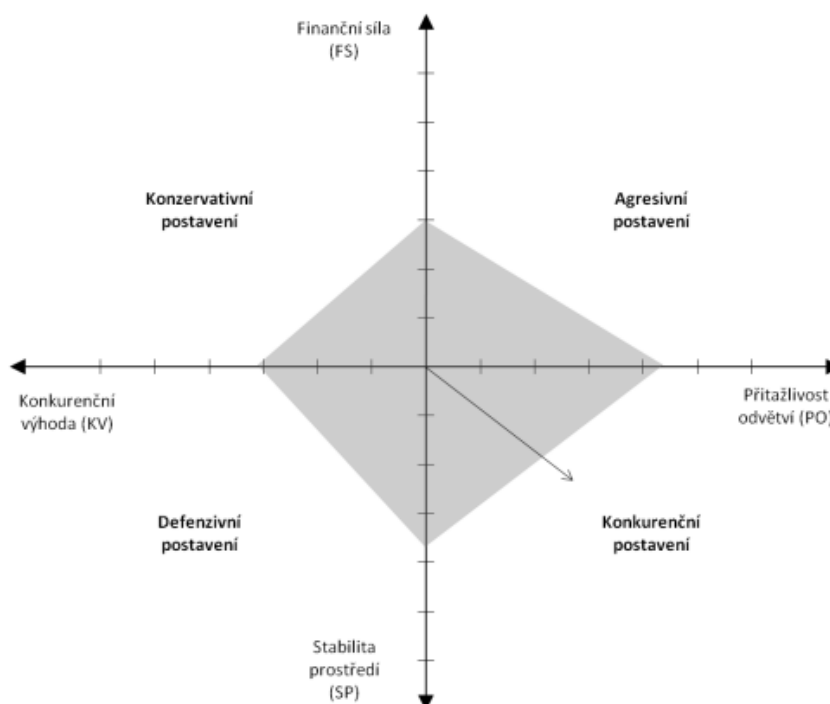
Agresivní pozice se vyznačuje odvětvím, které je atraktivní a relativně stabilní, ve kterém má podnik konkurenční výhodu. Tato pozice umožňuje podnikům zvyšování tržního podílu. Kritickým faktorem této pozice je vstup nových konkurentů do odvětví.

Konkurenční pozice se vyznačuje odvětvím, které je také atraktivní, ale relativně nestabilní, ve kterém má podnik konkurenční výhodu. V této pozici by měl podnik hledat možnosti, jak tuto pozici posílit a ustálit. Kritickým faktorem této strategické pozice je finanční síla podniku.

Konzervativní pozice se vyznačuje odvětvím, které je stabilní avšak s nízkou mírou růstu. V této situaci by se měl podnik soustředit na hledání atraktivnějších trhů, vyvíjet nové výrobky a snižovat náklady. Kritickým faktorem konzervativní pozice je konkurenceschopnost výrobku.

Defenzivní pozice se vyznačuje neatraktivním odvětvím s nekonkurenceschopnými výrobky a nízkou finanční silou. Tato pozice pro podnik přináší doporučení ve formě odchodu z odvětví, snížení výrobní kapacity, omezení investic a redukci nákladů. Kritickým faktorem defenzivní pozice je konkurenceschopnost (Lednický, 2006).

Obr. 2.18 SPACE analýza



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/space-analyza> (2013)

2.4 Strategie podniku

Vyjadřuje postup a metody k dosažení vytyčených cílů podniku Keřkovský (2006).
uvádí dle Johnsona a Scholese 8 základních charakteristik strategie, jsou jimi:

- ❖ strategie je zaměřena na budoucnost,
- ❖ měla by podniku zajistit konkurenční výhodu,
- ❖ stanovuje primární charakteristiky podnikání,
- ❖ měla by sledovat soulad podnikových aktivit s prostředím podniku,
- ❖ strategie by měla být postavena na klíčových schopnostech a zdrojích,
- ❖ měla by zajišťovat způsoby dosažení jednotlivých zdrojů, které jsou potřebné pro realizaci strategie,
- ❖ zásadním způsobem ovlivňuje úkoly na taktické a operativní úrovni a
- ❖ musí brát na zřetel firemní kulturu, firemní hodnoty a očekávání zainteresovaných stran.

2.4.1 Členění strategií

Jednotlivé strategie podniku tvoří tzv. hierarchii firemních strategií. Tato hierarchie je tvořena firemní, obchodní a funkční strategií (viz obr. 2.19 Hierarchie firemních strategií). Při formulaci strategií v rámci této hierarchie by mělo být postupováno směrem „top-down“.

Firemní strategie tzv. „Corporate“ vyjadřuje základní myšlenku podnikání. Na tuto strategii navazuje **obchodní** strategie tzv. „Business“. Tedy lze firemní strategii považovat za východisko pro formulaci obchodní strategie. Obchodní strategie určuje základní strategické cíle a postup k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku. Na obchodní navazuje **funkční** strategie, která se vypracovává pro jednotlivé funkční oblasti. V této hierarchii se objevuje také horizontální strategie, která určuje společné cíle pro jednotlivé strategické obchodní jednotky (Keřkovský, 2006).

Obr. 2.19 Hierarchie firemních strategií



Zdroj: Keřkovský (2006)

V souvislosti s hierarchií firemních strategií je důležité také připomenout, že jednotlivé úrovně nejsou oddělené, nýbrž vzájemně propojené. Vzájemné ovlivňování jednotlivých úrovní strategií je založeno na principu, že obchodní strategie je ovlivňována strategií na podnikové úrovni a zároveň definuje rámec pro provádění strategie na funkční úrovni. Všechny tyto strategie by tedy měly být flexibilní a v případě potřeby upravitelné (Jeffs, 2008).

Zajímavý pohled na strategii podniku přináší Sedláčková a Buchta (2006), kteří na strategii pohlíží jako na **konkurenční výhodu**. Pro podnik je strategické řízení podstatné z hlediska možnosti pomoci při identifikaci, budování a udržení si konkurenční výhody, která je nezbytná pro odolnost podniku vůči tlaku konkurenčních sil. Konkurenční výhoda pak pro podnik znamená vytvoření si náskoku nebo také odlišení se od konkurence. Kvalitně formulovaná strategie se stává odlišením firmy od konkurence neboli konkurenční výhodou a tím podnik dostává do výhodné pozice na trhu.

2.4.2 Volba strategie

Pro výběr strategie je důležité posoudit její vhodnost, realizovatelnost a akceptovatelnost.

Vhodnost strategie

Toto kritérium určuje, zda strategie odpovídá předvídaným trendům a do jaké míry jsou využity hlavní konkurenční výhody podniku. Jedná se tedy o posouzení a odpověď na následující otázky:

- ❖ reaguje strategie na příležitosti ve vnějším okolí podniku,
- ❖ snižuje strategie počet hrozeb v okolí podniku,
- ❖ používá a podporuje rozvoj silných stránek podniku,
- ❖ odpovídá zvolená strategie vlivům z prostředí podniku a
- ❖ je daná strategie v souladu s posláním a vizí podniku?

Vhodnost strategie je posuzována také z hlediska zralosti odvětví, zda odpovídá celkové atraktivitě trhu, na kterém působí a z hlediska konkurenčního postavení podniku.

Realizovatelnost strategie

Skrze toto kritérium je hodnocena náročnost strategie na zdroje a strategické schopnosti. Z hlediska realizovatelnosti strategie je nutná odpověď na následující otázky:

- ❖ jsou dostupné potřebné zdroje pro podnik,
- ❖ jaká je reakce konkurence a
- ❖ budou potřebné technologie, materiál a služby dostupné i v budoucnu?

Akceptovatelnost strategie

Faktor akceptovatelnosti strategie poukazuje na fakt, zda a do jaké míry splňuje zvolená strategie očekávání zainteresovaných skupin a jak odpovídá rizikům pro podnik. Kladenými otázkami v této souvislosti by měly být:

- ❖ jaké bude finanční riziko,
- ❖ dojde k významným změnám organizačních jednotek,
- ❖ odpovídá vybraná strategie zájmům vlastníků společnosti a
- ❖ jak rychlá bude návratnost vložených prostředků? (Košťan a Šuleř, 2002)

Lhotský (2010) zdůrazňuje prvek volby strategie a označuje jej za klíčový pro úspěšný růst podniku.

Strategické alternativy

Pro volbu strategické alternativy je důležité odpovědět na následující otázky:

- ❖ zůstane podnik v dosavadní oblasti podnikání (stabilita),
- ❖ má podnik do budoucna v plánu expandovat zapojením nových výrobků a funkcí a rozšířením na nové trhy (expanze),
- ❖ chce podnik opustit některé z oblastí podnikání (útlum),
- ❖ bude podnik při volbě uvedené faktory kombinovat (kombinace)?

Na základě výše zmíněných otázek lze rozčlenit strategie na následující: strategie stabilizace, expanze, omezení nebo kombinace.

Strategie stabilizace

Tato strategie je vhodná pro podnik, který svou dosavadní činnost provozuje bez větších problémů. Prostředí, ve kterém podnik působí, není příliš proměnlivé. Podnik v takovém případě pokračuje v nabídce dosavadních výrobků a služeb na dosavadních trzích. Tím, že podnik nepřechází ke změnám v podnikání, minimalizuje rizika spojená se změnami. Strategická rozhodnutí podniku jsou zaměřena především na zlepšování dosavadních postupů.

Strategie expanze

Z dlouhodobé perspektivy pro podnik bývá přínosnější než strategie stability. Avšak bývá s ní spojena vyšší míra rizika. Strategie je vhodná, pokud prostředí, ve kterém podnik působí je spíše proměnlivé a vysoce konkurenční. Tato strategie se vyznačuje využitím nových výrobků a služeb, nových funkcí a zaměřením na nové trhy. Strategická rozhodnutí

podniku při aplikaci strategie expanze jsou především soustředěna na rozšiřování dosavadní oblasti podnikání.

Strategie omezení

Žádoucí pro podnik se tato strategie stává v případě, že neexistuje dostatečná poptávka, existují-li oblasti, kde by podnik měl šanci na získání vyšší návratnosti vložených prostředků, nebo pokud se výrobky podniku nacházejí v pozdním stádiu životního cyklu. Mezi činnosti při využití této strategie patří redukce rozsahu trhů a celkové zužování stávajících oblastí podnikání.

Strategie kombinace

Tato strategie je založena na principu kombinace předchozích uvedených strategií. Strategie je přijatelná v případě, pokud je podnik rozčleněn na více podnikatelských strategických jednotek nebo v období význačných změn průběhu životního cyklu jednotlivých produktů (Lhotský, 2010).

3. PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola je zaměřena na zvolenou společnost, kterou je IPM Plus, s.r.o. z hlediska charakteristiky její činnosti, historie působení od jejího vzniku, až po zaměstnaneckou strukturu.

Vzhledem k přání managementu společnosti bude tato diplomová práce zaměřená především na Hotel Brušperk.

3.1 Charakteristika vybrané společnosti

Společnost IPM Plus, s.r.o. provozuje hostinskou činnost od roku 2007 se sídlem ve městě Brušperk. V současné době je touto společností provozován Hotel Brušperk, Cukrárna na náměstí a restaurace Steak bar.

Obr. 3.1 Logo společnosti



Zdroj: <http://www.hotelbrusperk.cz/> (2013)

Hotel Brušperk

Jedná se o 3* hotel umístěný na historickém náměstí v Brušperku. Hotel Brušperk byl otevřen v březnu roku 2010. Tento ubytovací komplex disponuje dvanácti pokoji s celkovou kapacitou třiceti lůžek. Hotel nabízí možnost ubytování ve čtyřech apartmánech, čtyřech dvoulůžkových pokojích, jednom jednolůžkovém a třemi podkrovními dvoulůžkovými pokoji s možností přistýlky. Uvedené pokoje jsou standardně vybaveny sociálním zařízením, televizí a internetem. V apartmánech lze nalézt i minibar. Parkování je hostům umožněno před hotelem na náměstí. K výhodám hotelu patří také bezbariérový přístup a možnost ubytování domácích mazlíčků.

Umístění Hotelu Brušperk je v blízkosti měst Ostrava a Frýdek – Místek a proto také nabízí zázemí pro turisty a především pro služební cesty. Pro volný čas ubytovaných hostů může personál hotelu zajistit služby v Fry-relax centru v nedalekých Fryčovicích. Zákazníci

se tam mohou těšit na bazén, saunu, squash, badminton, stolní tenis či masáže. Nedaleko hotelu se nacházejí i tenisové kurty. Mezi turisty navštěvovanými místy v okolí Brušperku patří kopec Sovinec, Krnalovický potok či snad nádrž Bezruč, která se nachází v chráněné krajinné oblasti Poodří. V samotném městě Brušperk je také možnost napojit se na cyklotrasu, která vede přes Hukvaldy na přehradu Olešná. V Brušperku lze nalézt barokní sochu svatého Jana Nepomuckého z 18. století a zbytky větrného mlýna.

Ceny ubytování jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 3.1 Ceník). V současné chvíli management hotelu využívá především strategii cenové diferenciaci a snaží se cenu přizpůsobit konkrétním zákazníkům (segmentace podle počtu osob a počtu ubytovaných dnů).

Tab. 3.1 Ceník

Pokoj/počet osob	1 osoba	2 osoby	přistýlka
Standardní pokoj	630,- Kč	980,- Kč	350,- Kč
Dvojlůžkový pokoj	830,- Kč	1.180,- Kč	350,- Kč
Velký dvojlůžkový pokoj	1000,- Kč	1.350,- Kč	350,- Kč
Apartmán	1.200,- Kč	1.550,- Kč	350,- Kč
Apartmán s kuchyní	1.500,- Kč	1.850,- Kč	350,- Kč

Zdroj: <http://www.hotelbrusperk.cz/ubytovani-brusperk/> (2013)

Cukrárna

Cukrárna je otevřena již od července roku 2007 a nachází se v přízemí zmíněného hotelu. Tato cukrárna poskytuje od sedmé hodiny ranní snídani pro ubytované klienty. V cukrárně mohou zákazníci nalézt široký sortiment domácích zákusků, chlebičku a také bezlepkové výrobky a výtečnou italskou kávu Piacceto. Pro své zákazníky poskytuje jak vnitřní, tak venkovní posezení v příjemném a klidném prostředí. Navíc je pro děti připraven vnitřní i venkovní dětský koutek.

Restaurace Steak bar

Stravování hotelovým hostům je poskytováno především v Steak baru, který se také nachází v přízemí hotelu. Jedná se o nově vybudovanou restauraci, která je otevřena od února roku 2010. Steak bar nabízí svým zákazníkům speciality steakové kuchyně, gnocchi, saláty, pizzu a kromě tradiční nabídky nápojů také širokou nabídku míchaných drinků. I v baru je

pro zákazníky možnost využití připojení na internet. Steak bar nabízí příjemné posezení s kapacitou maximálně 18 osob.

Restaurace Steak bar vykonává také rozvoz pizzy a salátů v rámci Brušperku a také do Krmelína, Fryčovic, Staré Vsi nad Ondřejnicí, Trnávky a dalších okolních obcí. Přičemž rozvoz v rámci Brušperku je zdarma a do ostatních okolních obcí je zpoplatněn částkou 20 Kč.

3.2 Historie společnosti

Společnost IPM Plus, s.r.o. byla založena ke dni 28.5.2007 třemi společníky, kteří tvoří statutární orgán, jsou jimi Irena Kočendová, Petra Dybalová a Milan Křepelka. V roce 2010 se společnost rozšířila o dalšího společníka, kterým je Petr Kočenda. Základní kapitál společnosti je tvořen částkou 3 900 000 Kč a jednotliví společníci mají obchodní podíl tvořící čtvrtinu základního kapitálu.

Již na začátku roku 2007 byl zakoupen objekt stávajícího hotelu. Během období rekonstrukce celého objektu byla nejprve otevřena cukrárna v červenci roku 2007. Společnost posléze rozšířila svoji činnost pronájmem restaurace ve vedlejším objektu, který byl ve vlastnictví města Brušperk a to v říjnu roku 2007. Společnost však od pronájmu restaurace upustila v prosinci roku 2009. Otevření hotelu se konalo v meziobdobí provozování restaurace a datuje se k březnu roku 2008. Posledním otevřeným zařízením byl Steak bar v únoru roku 2010. V původním návrhu mělo být v prostorách stávajícího baru otevřeno wellness centrum, avšak vzhledem k neprosperující restauraci, bylo přijatelnější otevření baru. V současné chvíli společnost provozuje cukrárnu, hotel a bar.

Za doby provozu restaurace, hotelu a cukrárny společnost zaměstnávala 8 pracovníků, mezi které patřily dvě kuchařky a dvě servírky v restauraci, dvě zaměstnankyně cukrárny, v hotelu byla jedna pokojská a jeden technický pracovník. V současné chvíli společnost zaměstnává pouze 4 zaměstnance na plný pracovní úvazek, jsou jimi jedna zaměstnankyně v cukrárně, jedna servírka v baru, jedna kuchařka taktéž v baru a jedna pokojská v hotelu. Dále společnost zaměstnává 2 pracovníky se smlouvou na dobu o provedení práce, kteří zastupují kuchařku a servírku – v tomto případě se jedná o zaměstnance převážně na víkendový provoz baru.

4. APLIKACE VYBRANÝCH METOD V KONKRÉTNÍCH PODMÍNKÁCH

Z již dříve popsaných metod v teoretické části jsem si pro společnosti IPM Plus s.r.o. zvolila aplikaci metod pro analyzování vnějšího makroprostředí PESTE analýzu, pro mikroprostředí Porterův model pěti konkurenčních sil, dále pak pro vnitřní prostředí interní analýzu a SWOT analýzu.

4.1 PESTE analýza

Pro poznání makroprostředí podniku byla zvolena modifikovaná verze PEST analýzy, kterou je PESTE analýza. V rámci této metody je zkoumáno politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické prostředí podniku.

4.1.1 Politické prostředí

V rámci tohoto sektoru je třeba brát v úvahu daňové zákony, protimonopolní zákony, regulaci cenové politiky, pracovní právo, politickou stabilitu a členství ČR v různých mezinárodních organizacích a uskupeních.

Mezi daňové zákony ovlivňující podnik řadíme daň z přidané hodnoty a daň z příjmu právnických osob, spotřební daň z lihu, piva, vína, tabáku a tabákových výrobků a také daň z nemovitosti a silniční daň. Zvyšující se daně mají na podnik nejen přímý vliv z hlediska zvyšujících se cen vstupních faktorů, ale také s sebou přinášejí náklady na přeceňování výrobků a služeb. V současné chvíli pro rok 2013 se daň z přidané hodnoty oproti roku 2012 zvýšila o jeden procentní bod, tedy z 14% na **15%** a z 20% na **21%**. Daň z přidané hodnoty ve výši 15% ovlivňuje cenu ubytování, cenu rozvážené pizzy a výrobků cukrárny vyhotovených na zakázku. Vyšší sazba daně z přidané hodnoty ve výši 21% ovlivňuje cenu jídla a nápojů konzumovaných ve Steak baru či cukrárně. Sazba daně z příjmu právnických osob zůstala oproti roku 2012 nezměněna ve výši **19%**.

Systém pracovního práva ovlivňuje vztah zaměstnance a zaměstnavatele. Pracovní právo je obsaženo v Zákoníku práce, Zákoně o zaměstnanosti a Zákoně o kolektivním vyjednávání. Pracovní právo upravuje záležitosti minimální mzdy zaměstnanců, bezpečnost práce, pracovní dobu, nárok na dovolenou a další.

Do této kategorie lze zařadit i státní zásahy formou státních svátků- dnů pracovního volna. Také legislativa týkající se prodeje alkoholu a cigaret, která je upravena dle zákona 379/2005 sb. „O opatřeních k ochraně před škodami působenými tabákovými výrobky,

alkoholem a jinými návykovými látkami a o změně souvisejících zákonů“. Výrazný vliv na činnost podniku měla také prohibice v září v roce 2012. Hrozba týkající se zavedení protikuřáckého zákona může ovlivnit pouze Steak bar. Hotel a cukrárna jsou nekuřácké a proto je tento zákon neovlivní.

Mezi další legislativní faktory, které podnik do značné míry ovlivňují, jsou hygienické normy. Od roku 2004 je zaveden systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů (HACCP).

4.1.2 Ekonomické prostředí

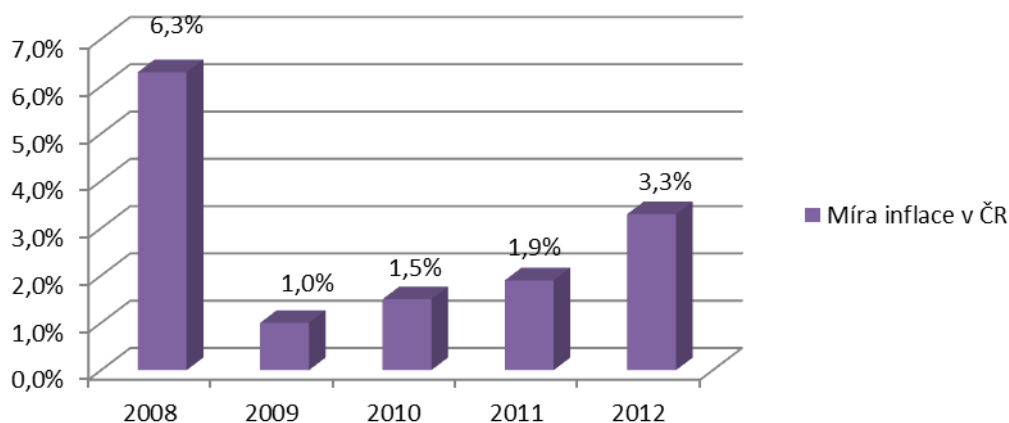
Do skupiny indikátorů, které ovlivňují ekonomické prostředí podniku lze zahrnout hrubý domácí produkt, inflaci, úrokovou míru, vývoj hospodářského cyklu, míru nezaměstnanosti v daném regionu ale také ceny surovin, energií a paliva.

Za rok 2011 činila výše HDP na 1 obyvatele 365961 Kč. Oproti tomu v roce 2012 se HDP na 1 obyvatele mírně snížilo a dosáhlo hodnoty 365721 Kč.

Výše úrokové míry ovlivňuje cenu cizího kapitálu a díky tomu také možnosti podniku pro investování.

Míra inflace odráží ekonomickou stabilitu a také ovlivňuje finanční možnosti podniku. Průměrná míra inflace vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny. Za rok 2011 činila průměrná míra inflace 1,9% a za rok 2012 došlo ke zvýšení míry inflace na 3,3% (viz graf 4.1 Míra inflace v ČR).

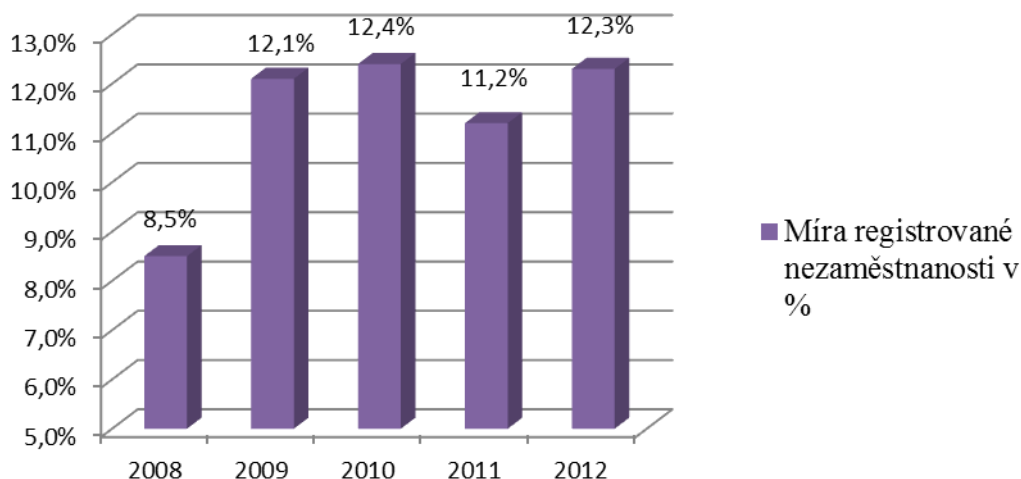
Graf 4.1 Míra inflace v ČR



Zdroj: Český statistický úřad (2013)

Míra nezaměstnanosti v daném kraji je také jedním z působících ekonomických faktorů. Zvyšující se nezaměstnanost v kraji vyvolává snižující se kupní sílu obyvatelstva daného kraje. Na základě grafu 4.2 Míra registrované nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji v % lze vidět, že v roce 2012 došlo ke zvýšení míry nezaměstnanosti o 1,1 procentního bodu.

Graf 4.2 Míra registrované nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji %



Zdroj: Český statistický úřad (2013)

Ceny energií do značné míry ovlivňují činnost podniku. Mezi ně řadíme ceny za elektrickou energii, vodu a plyn. Jejich zvýšení ovlivňuje zvýšení provozních nákladů podniku, které se poté odráží v celkové ziskovosti podniku.

Mezi důležitý ekonomický faktor lze zařadit současnou ekonomickou krizi spojenou s trendem šetření firemních nákladů. V rámci úspor jednotlivými firmami jsou mnohdy omezovány náklady na služební cesty. Právě toto šetření v konečném důsledku ovlivňuje počet zákazníků hotelu, kteří převážně tvoří obchodní zástupci na služebních cestách.

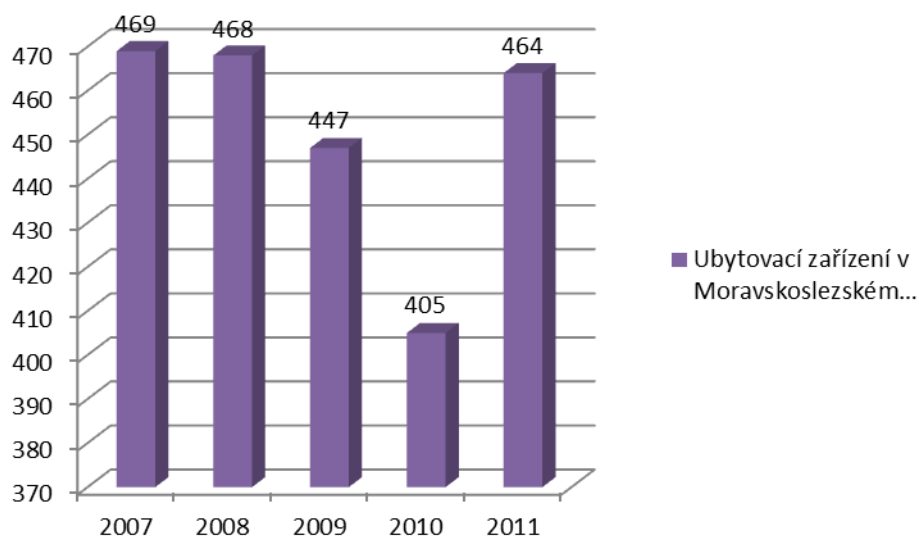
4.1.3 Sociální a demografické prostředí

Mezi sociální faktory, které mají vliv na podnik lze zahrnout např. chování, zvyky, postoje a zájmy obyvatel daného regionu.

Mezi demografické faktory ovlivňující podnik, lze zařadit strukturu obyvatel z hlediska jejich počtu, věku, rozmístění v prostoru, kvalifikace, zaměstnanosti a dalších faktorů.

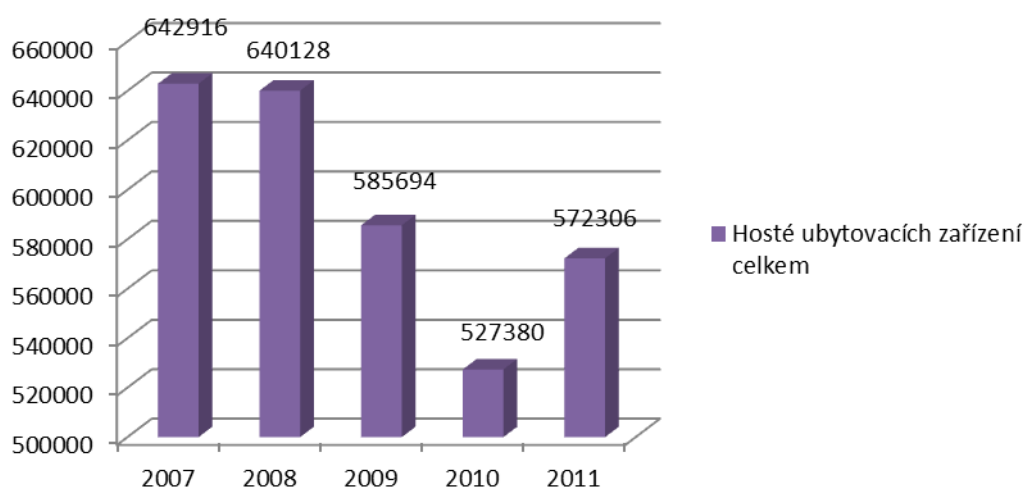
Z hlediska sociálních faktorů můžeme sledovat tendenci obyvatel využívání ubytovacích služeb v daném regionu. Následující grafy zobrazují celkové množství nabízených ubytovacích zařízení v tomto kraji (viz Graf 4.3 Ubytovací zařízení v Moravskoslezském kraji) a také celkový počet zákazníků těchto ubytovacích zařízení (viz Graf 4.4 Hosté celkem v ubytovacích zařízeních v Moravskoslezském kraji).

Graf 4.3 Ubytovací zařízení v Moravskoslezském kraji



Zdroj: Český statistický úřad (2013)

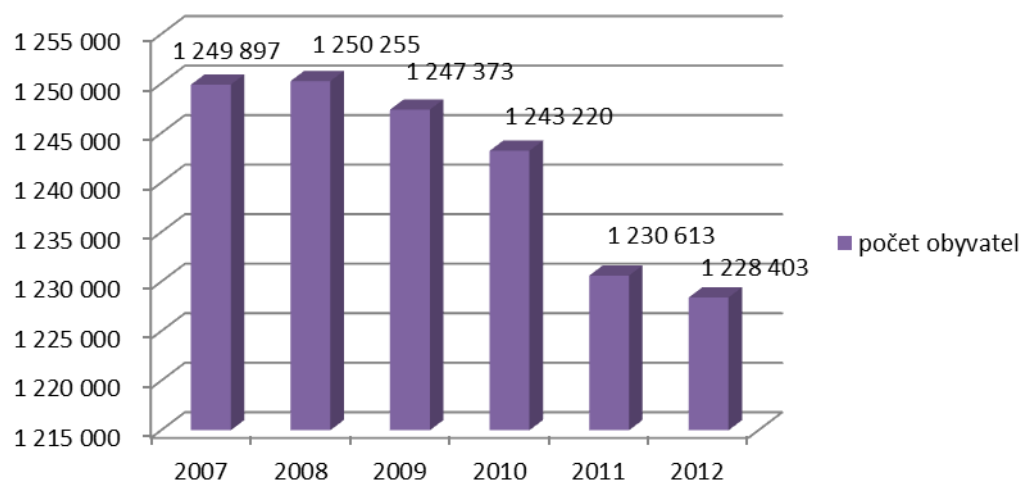
Graf 4.4 Hosté celkem v ubytovacích zařízeních v Moravskoslezském kraji



Zdroj: Český statistický úřad (2013)

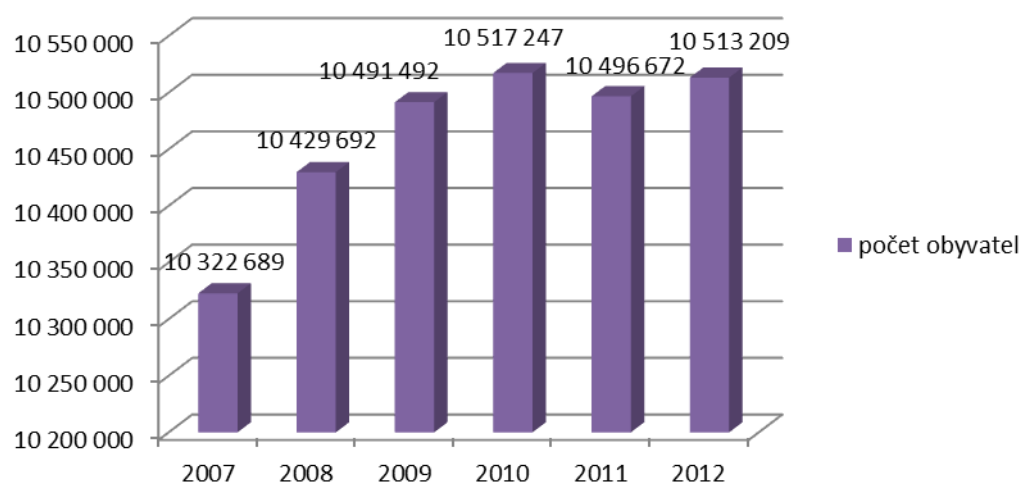
Z hlediska demografických údajů si lze všimnout snižujícího se počtu obyvatel v Moravskoslezském kraji (viz Graf 4.5 Počet obyvatel v Moravskoslezském kraji). Avšak celkový počet obyvatel v ČR v roce 2012 vzrostl oproti roku 2011 (viz Graf 3.6 Celkový počet obyvatel v ČR).

Graf 4.5 Počet obyvatel v Moravskoslezském kraji



Zdroj: Český statistický úřad (2013)

Graf 4.6 Celkový počet obyvatel v ČR



Zdroj: Český statistický úřad (2013)

4.1.4 Technologické prostředí

V rámci technologického prostředí můžou firmu ovlivňovat nové objevy a změny technologie v oblasti hotelnictví a gastronomie. Zastarávání a poruchovost zařízení podniku může s sebou přinášet ohrožení provozu hotelu, baru i cukrárny. V posledním roce společnost investovala do nákupu nového zařízení do Steak baru pro přípravu jídel a také částečně do vybavení hotelových pokojů.

4.1.5 Ekologické prostředí

Ekologické prostředí potažmo ochrana životního prostředí je v posledních letech často diskutovanou problematikou. Vliv podniku na ekologii se může také v konečném důsledku projevit v pozitivní či negativní image podniku, kterou může vytvářet např. přístup k recyklaci odpadu. Ekologické prostředí s sebou také přináší řadu regulací, které je nutno dodržovat. Jedním z význačných zákonů v této problematice je Zákon č. 185/2001 Sb., O odpadech, který upravuje nakládání s odpadem.

4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

V rámci této metody bude analyzováno mikroprostředí podniku. Podnikatelské prostředí na základě tohoto modelu ovlivňuje existující konkurence, potenciální noví konkurenti, dodavatelé klíčových vstupů, zákazníci a substituty.

4.2.1 Konkurence

Konkurenci Hotelu Brušperk v dané oblasti v dosahu asi deseti kilometrů od hotelu tvoří: Hotel Sýpka, Penzion Šindlerův dvůr, EuroAgentur Hotel Terasa, Hotel Hukvaldy, Hotel Afrika, Hotel Vratimov a Penzion U Křivého psa.

Penzion Šindlerův dvůr

Penzion Šindlerův dvůr je umístěn v obci Krmelín a nachází se ve vzdálenosti asi 4 km od Hotelu Brušperk. Penzion nabízí ubytování ve dvou až třílůžkových pokojích a apartmánech s celkovou kapacitou pro 33 osob. Pokoje jsou standardně vybaveny televizí a internetem. Součástí penzionu je také restaurace, vinný sklep a vinárna s možností pořádání soukromých a firemních akcí. Ceny za ubytování v Penzionu Šindlerův dvůr jsou obdobné jako v Hotelu Brušperk (viz Tab. 4.1 Ceník – Penzion Šindlerův dvůr).

Tab. 4.1 Ceník – Penzion Šindlerův dvůr

	Cena za 1 noc při obsazenosti		
	1 osoba	2 osoby	Přistýlka
Dvoulůžkový pokoj	870 Kč	1 240 Kč	
Apartmán	1 640 Kč		270 Kč
Apartmán s vířivou vanou	2 500 Kč		370 Kč

Zdroj: <http://www.sindleruvdvur.cz/> (2013)

Hotel Sýpka

Hotel Sýpka je vzdálen asi 5 km od Hotelu Brušperk. Jedná se o tříhvězdičkový hotel v Petřvaldu. Hotel nabízí ubytování v dvoulůžkových pokojích s možností přistýlky s celkovou kapacitou 37 lůžek. Jednotlivé pokoje jsou vybaveny televizí, internetem, minibarem a také klimatizací. Hotel disponuje restaurací a sálem pro pořádání firemních či soukromých akcí s kapacitou 17 osob. Výhodou hotelu je dopravní dostupnost na letiště Mošnov. Ceny za ubytování jsou vyšší než v Hotelu Brušperk (viz Tab. 4.2 Ceník - Hotel Sýpka).

Tab. 4.2 Ceník - Hotel Sýpka

	Cena za 1 noc při obsazenosti		
	1 osoba	2 osoby	3 osoby
Standardní pokoj	1 280 Kč	1 600 Kč	
Velký pokoj	1 480 Kč	1 750 Kč	2 050 Kč
Bezbariérový pokoj	1 200 Kč	1 500 Kč	

Zdroj: http://www.hotelsypka.cz/cz_ceny.php (2013)

EuroAgentur Hotel Teresa

Tento hotel se nachází asi 8,4 km od Hotelu Brušperk. Jedná se o čtyřhvězdičkový hotel ve Frýdku-Místku umístěný v bezprostřední blízkosti vodní nádrže Olešná. Hotel nabízí dvoulůžkové pokoje, třílůžkové pokoje a apartmány ve dvou kategoriích (exklusive a standard) s celkovou kapacitou 49 lůžek. K výhodám hotelu patří výborná dopravní dostupnost. Je vzdálen jen 300 metrů od mezinárodní silnice do Polska a dálnice do Ostravy. Cena ubytování hotelu se od Hotelu Brušperk výrazně liší. Ceny za jednotlivé pokoje jsou dražší (viz Tab. 4.3 Ceník - EA Hotel Terasa).

Tab. 4.3 Ceník – EA Hotel Terasa

	Cena za 1 noc při obsazenosti			
	1 os.	2 os.	3 os.	4 os.
Dvoulůžkový pokoj [2+0]	1 890 Kč	1 890 Kč		
Dvoulůžkový exklusive [2+0]	1 690 Kč	2 190 Kč		
Třlůžkový pokoj [3+0]	2 290 Kč	2 290 Kč	2 290 Kč	
Třlůžkový exklusive [3+0]	2 690 Kč	2 690 Kč	2 690 Kč	
Apartmá [4+0]	2 890 Kč	2 890 Kč	2 890 Kč	2 890 Kč
Apartmá exklusive [4+0]	3 790 Kč	3 790 Kč	3 790 Kč	3 790 Kč

Zdroj: <http://www.ubytovanivcr.cz/euroagentur-hotel-terasa-frydek-mistek-previo-1586.html>
(2013)

Hotel Hukvaldy

Hotel Hukvaldy je od Hotelu Brušperk vzdálen asi 9,6 km. Jedná se o tříhvězdičkový hotel otevřený již od roku 1928, který poskytuje ubytování ve dvou až čtyřlůžkových pokojích a apartmánech. Hotel nabízí kromě ubytování i restauraci, bar, vinárnu, společenský sál, bazén, whirlpool, saunu, fitness centrum a masáže. Jednotlivé pokoje jsou klimatizované a vybavené internetem. Cena za ubytování v tomto hotelu je opět vyšší než v Hotelu Brušperk (viz Tab. 4.4 Ceník - Hotel Hukvaldy)

Tab. 4.4 Ceník - Hotel Hukvaldy

Ubytování	Cena za 1 noc
Jednolůžkové [1+0]	1 030 Kč
Dvoulůžkový - manželská postel, sprchový kout [2+0]	1 440 Kč
Dvoulůžkový - rozdělené postele, sprchový kout [2+0]	1 340 Kč
Dvoulůžkový - manželská postel, vana, přistýlka [2+1]	1 440 Kč
Dvoulůžkový - rozdělené postele, bezbariérový [2+0]	1 340 Kč
Dvoulůžkový - Manželská postel, vana [2+0]	1 440 Kč
Čtyřlůžkový - 2 místnosti, sprchový kout [4+0]	2 580 Kč
Dvoulůžkový - rozdělené postele, vana [2+0]	1 340 Kč

Zdroj: <http://www.ubytovanivcr.cz/hotel-hukvaldy-hukvaldy-previo-22913.html> (2013)

Hotel Afrika

Hotel Afrika se nachází ve Frýdku-Místku a od Hotelu Brušperk je vzdálen asi 10 km. Poskytuje jednolůžkové a dvoulůžkové pokoje, které jsou stylově doplněny zařízením s africkou tematikou. Pokoje jsou vybaveny minibarem, sejfem, internetem, televizí a karetními zámky. Součástí hotelu je restaurace a relaxační a sportovní centrum. Ceny hotelu jsou uvedeny v následující tabulce (viz Tab. 4.5 - Ceník Hotel Afrika).

Tab. 4.5 Ceník - Hotel Afrika

Ubytování	Cena za 1 noc
Jednolůžkový [1+0]	1 710 Kč
Dvoulůžkový [2+0]	2 160 Kč

Zdroj: <http://www.ubytovanivcr.cz/hotel-afrika-frydek-mistek-previo-28113.html> (2013)

Hotel Vratimov

Tento hotel se nachází ve vzdálenosti asi 10,3 km od Hotelu Brušperk. Jedná se o tříhvězdičkový hotel s celkovou kapacitou třiceti lůžek. Hotel nabízí ubytování v jednolůžkových až třílůžkových pokojích a čtyřlůžkových až pětílůžkových apartmánech. Hotel poskytuje svým zákazníkům pokoje vybavené mimo jiné televizi, internetem a lednicí a také restauraci a hlídané parkoviště. Ceny za ubytování v tomto hotelu jsou výrazně nižší než u předchozích uvedených konkurenčních hotelů (viz Tab. 4.6 - Ceník Hotel Vratimov).

Tab. 4.6 Ceník - Hotel Vratimov

Ubytování	Cena za osobu
Jednolůžkový [1+1]	750 Kč
Dvoulůžkový [1+1]	990 Kč
Třílůžkový [3+1]	1 200 Kč
Čtyřlůžkových pokoj [4+1]	1 500 Kč
Pětílůžkových apartmá [5+0]	1 800 Kč

Zdroj: <http://www.ubytovanivcr.cz/hotel-vratimov-ostava-previo-22163.html> (2013)

Penzion U Křivého psa

Tento penzion se nachází ve vzdálenosti 10,7 km od Hotelu Brušperk. Penzion U Křivého psa se nachází na okraji centra města Frýdek-Místek a nabízí jedenáct pokojů k ubytování. Penzion poskytuje jednolůžkové, dvoulůžkové a třílůžkové pokoje, které jsou vybaveny mimo jiné televizí, minibarem a internetem. Kromě ubytovacích služeb hotel poskytuje restauraci s kapacitou devadesát míst, sál k pořádání soukromých akcí s kapacitou sto míst a hlídané parkoviště. Jedná se o stylový penzion z roku 1707, jehož pokoje jsou vybaveny replikami dobového nábytku. Ceny za ubytování v hotelu jsou uvedeny v následující tabulce (viz Tab. 4.7 Ceník - Penzion U Křivého psa).

Tab. 4.7 Ceník - Penzion U Křivého psa

Ubytování	Cena za 1 noc při obsazenosti		
	1 os.	2 os.	3 os.
Jednolůžkový pokoj se sprchou [1+0]	1 100 Kč		
Dvoulůžkový pokoj se sprchou [2+0]	1 100 Kč	1 600 Kč	
Dvoulůžkový pokoj s vanou [2+0]	1 400 Kč	1 800 Kč	
Pokoj generála Kutuzova [2+1]	1 400 Kč	1 800 Kč	2 000 Kč
Třílůžkový pokoj [3+0]	1 100 Kč	1 600 Kč	2 100 Kč

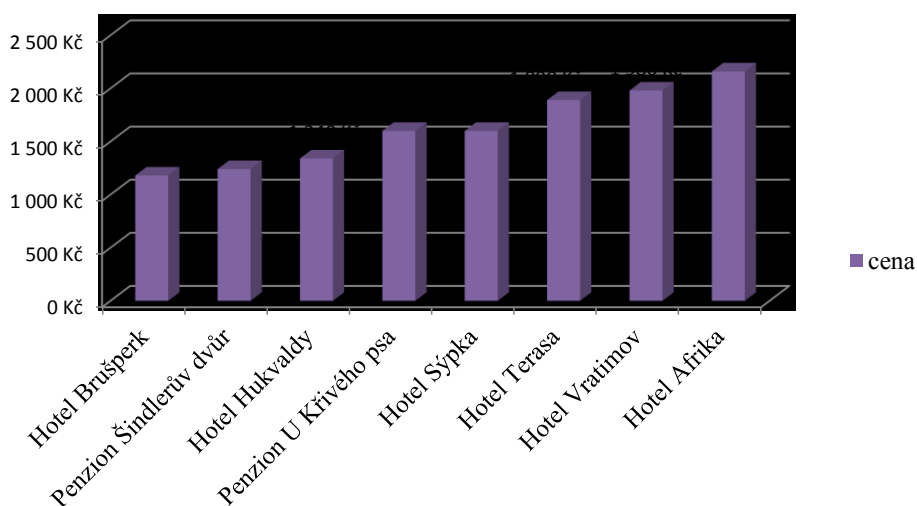
Zdroj: <http://www.ubytovaniver.cz/penzion-u-kriveho-psa-frydek-mistek-previo-9325.html>
(2013)

Intenzita konkurenční síly závisí na mnoha faktorech. Mezi posuzované nástroje jednotlivých konkurenčních podniků patří cena, kvalita, poskytované služby, známost značky, reklamní kampaně a distribuční kanály.

Cena

Hotel Brušperk byl porovnán z hlediska ceny se svými konkurenty v dosahu 10 km (viz Graf 4.7 Cena za ubytování). U jednotlivých hotelů byla porovnávána cena za ubytování ve dvoulůžkovém pokoji pro dvě osoby na jednu noc. Dle tohoto grafu lze usoudit, že Hotel Brušperk má nejnížší cenu v dané kategorii posuzovaných hotelů a penzionů. Naopak nejdražší ubytování poskytuje Hotel Afrika.

Graf 4.7 Cena za ubytování



Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

V posledních letech stoupá trend využívání cenové strategie zaměřené na zákazníky prostřednictvím využívání slevových portálů pro umístění nabídky ubytování s výraznou slevou. Ze zmiňovaných konkurenčních podniků využil služeb společnosti Slevomat.cz EuroAgentur Hotel Terasa. Nabídku společnost sestavila jako wellness pobyt pro 2 osoby na 2 noci za celkovou cenu 2399 Kč. Avizovaná sleva na nabízený balíček služeb byla uvedena ve výši 62%. Tento balíček obsahoval kromě ubytování také 2x snídani a 2x večeři a možnost využití privátní wellness. Voucher bylo možno využít na pobyt v období od 4.1.2013 do 31.5.2013 a zakoupilo jej 437 zákazníků.

Poskytované služby a vybavení pokojů

Nabídka ubytování v jednotlivých hotelech se od sebe liší poskytovanými službami, jejich kvalitou a vybavením pokojů.

Úroveň poskytovaných služeb do určité míry určuje klasifikace hotelů, kterou jsou v tomto konkrétním případě tří- až čtyřhvězdičkové. Mezi zkoumanými hotely jsou čtyřhvězdičkové dva, jsou jimi EuroAgentur Hotel Terasa a Hotel Afrika (viz Tab. 4.8 Vybavení hotelu).

Kapacita hotelu ovlivňuje zákazníky v případě vysoké poptávky po ubytování a pořádání větší společenské či firemní akce. V takovém případě je dalším rozhodujícím

faktorem existence sálu k pronajmutí či restaurace, kterou lze uzpůsobit pro uzavřenou společnost. Mezi takové hotely patří Hotel Sýpka, Hotel Terasa, Hotel Hukvaldy a Hotel Afrika. Naopak méně kapacitní hotel může být volen zákazníky, kteří uvítají klidnou přátelskou atmosféru. Mezi takové hotely patří Hotel Brušperk a Penzion U Křivého psa.

Velmi důležitým faktorem při výběru ubytování je možnost stravování. Hotel Sýpka, Hotel Vratimov a Penzion U Křivého psa nabízí pouze restauraci. Ovšem další konkurenční hotely pro své zákazníky nabízí např. cukrárnu, kavárnu či vinárnu.

V poslední době velmi populární a vyhledávané jsou wellness služby hotelu, které mohou představovat silný konkurenční nástroj. Společně s Hotelem Brušperk wellness není v Penzionu Šindlerův dvůr, Hotelu Sýpka, Hotelu Vratimov a Penzionu U Křivého psa.

Možnost parkování u hotelu zajišťuje každý ze zmíněných podniků. Některé z nich poskytují i hlídané parkoviště.

Tab. 4.8 Vybavení hotelu

Ubytování	Klasifikace hotelu	Kapacita	Stravování	Wellness a volný čas	Sál	Parkování
Hotel Brušperk	***	30 míst	Steak bar a cukrárna	Ne	Ne	Ano
Penzion Šindlerův dvůr		33 míst	Restaurace, vinný sklep a vinárna	Ne	Ne	Ano
Hotel Sýpka	***	37 míst	Restaurace	Ne	Sál pro soukromé akce	Ano
Hotel Terasa	****	49 míst	Restaurace a lobby bar	Bazén, sauna a bowling	Konferenční místnost	Ano
Hotel Hukvaldy	***	54 míst	Restaurace, pizzerie, bar, cukrárna, kavárna a vinárna	Bazén, sauna, lázně, masáže, whirlpool, kino, jízda na koni	Konferenční místnost a přednáškový sál	Ano
Hotel Afrika	****	53 míst	Restaurace, vinárna, bar a pivnice	Sauna a whirlpool	Konferenční místnost	Ano
Hotel Vratimov	***	30 míst	Restaurace	Ne	Ne	Ano
Penzion U Křivého psa	***	23 míst	Restaurace	Ne	Sál pro soukromé akce	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

Další důležité faktory při rozhodování o volbě ubytování jsou uvedeny v následující tabulce (viz Tab. 4.9 Hotelové služby). Mezi tyto faktory patří bezbariérový přístup v hotelu, pokojová služba, nabídka nekuřáckých pokojů, možnost ubytování domácích mazlíčků, služba praní a žehlení prádla, služby kosmetiky a kadeřnictví či půjčovna sportovního vybavení k využití pro volný čas. V těchto kategoriích se nejlépe jeví Hotel Hukvaldy, který poskytuje všechny ze zmíněných služeb.

Tab. 4.9 Hotelové služby

Ubytování	Bezbariérový přístup	Pokojová služba	Nekuřácké	Domácí mazlíčci	Praní / žehlení prádla	Kadeřnictví	Půjčovna sport. vybavení
Hotel Brušperk	✓	✓	✓	✓			
Penzion Šindlerův dvůr							
Hotel Sýpka	✓		✓				
Hotel Terasa	✓				✓		
Hotel Hukvaldy	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Hotel Afrika		✓	✓	✓			
Hotel Vratimov	✓		✓		✓		
Penzion U Křivého psa			✓	✓	✓		

Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

Pokoje jednotlivých hotelů bývají standardně vybaveny sociálním zařízením, koupelnou a také u zmíněných hotelů televizí a internetem. Navíc stejně jako v Hotelu Brušperk je u konkurenčních hotelů minibar, jsou jimi Hotel Sýpka, Hotel Afrika a Penzion U Křivého psa. Mezi další vybavení pokojů patří klimatizace a sejf na pokoji. Klimatizaci lze nalézt pouze v Hotelu Sýpka, Hotelu Hukvaldy a Penzionu U Křivého psa. Naopak sejf na pokoji lze nalézt pouze v Hotelu Afrika.

Tab. 4.10 Vybavení pokoje

Ubytování	Televize	Internet	Minibar	Klimatizace	Sejf
Hotel Brušperk	✓	✓	✓		
Penzion Šindlerův dvůr	✓	✓			
Hotel Sýpka	✓	✓	✓	✓	
Hotel Terasa	✓	✓			
Hotel Hukvaldy	✓	✓		✓	
Hotel Afrika	✓	✓	✓		✓
Hotel Vratimov	✓	✓			
Penzion U Křivého psa	✓	✓	✓	✓	

Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

4.2.2 Potenciální konkurence

Intenzita této hrozby vyplývá především z bariér vstupu do odvětví, které jsou v oblasti hotelnictví a gastronomie především náklady na vybudování nového podniku a podporu známosti hotelu. Mezi další bariéry patří i legislativní opatření a loajalita zákazníků. V současné době se stává hrozbou výstavba nového hotelu ve Staré Vsi nad Ondřejnicí.

4.2.3 Substituty

Hrozbou se stává substitut, který může být pro zákazníka zajímavější z hlediska ceny či kvality.

Z hlediska ceny může být pro zákazníka zajímavější levnější ubytování např. prostřednictvím penzionů, ubytoven, vysokoškolských kolejí a dalších. V okolí podniku se nachází **apartmánový dům**, který lze označit za možný substitut ubytování v hotelu. Apartmánový dům se nachází ve Staré Vsi nad Ondřejnicí ve vzdálenosti asi 2,7 km od hotelu Brušperk. Ubytování nabízí ve čtyřech dvoulůžkových apartmánech, jejichž součástí je i kuchyňka, sociální zařízení, televize, připojení k internetu a možnost parkování přímo na pozemku. Cena za ubytování je výrazně levnější než ubytování ve zmíněných hotelech (viz Tab. 4.11 Ceník – Apartmány Stará Ves nad Ondřejnicí)

Tab. 4.11 Ceník – Apartmány Stará Ves nad Ondřejnicí

Objekt	Cena / den	Cena / týden
Apartmán - 1 osoba	500 Kč	3 500 Kč
Apartmán - 2 osoby	700 Kč	4 500 Kč
+ přistýlka	200 Kč	1 400 Kč
Celý objekt (4 apartmány)	2500 Kč	16 500 Kč

Zdroj: <http://www.apartmanystaraves.cz/news/cenik/> (2013)

V posledních letech se stává substitutem klasického vyhledávání ubytování volba nabídky umístěné na slevových portálech. Zákazníci zde vyhledávají ubytování především podle ceny a výše zmíněné slevy v %.

Hrozbou se také stávají jednodenní výlety, které jsou pořádány jak samotnými turisty, tak i cestovními kanceláři. Nabídka jednodenních výletů je využívána s rostoucím tlakem na snižování konečné ceny výletů. Absence ubytování je kompenzována např. spaním v dopravních prostředcích.

4.2.4 Dodavatelé

Hrozbou se dodavatel stává, pokud se jedná o dodavatele zdrojů nezbytných pro existenci podniku. Silný dodavatel si mnohdy může klást podmínky, které mohou vést ke snižování zisku zvyšováním cen vstupů, nebo snižováním kvality surovin.

Mezi dodavatele Hotelu Brušperk lze zařadit ČEZ a.s., RWE Česká republika a.s., NexNET, T - mobile, Makro, Řeznictví uzenářství Dalibor Šatan, Hruška Brušperk, Pivovar Plzeňský Prazdroj, Cukrárna U Dědouška, Prádelna Ostrava – Radvanice, Ovoce – Zelenina Brušperk, Vinařství Vladimír Tetur a Vinařství Vajbar.

Potraviny, alkohol a tabák firma nakupuje v řetězci Makro Cash & Carry ČR, s.r.o. Nákup surovin provádí 2 x týdně, aby byla vždy zachována čerstvost potravin. Společnost IPM Plus s.r.o. je držitelem zlaté karty. Zlatá karta pro nákup v Makru je určena pro zákazníky s obratem vyšším než 40 000 Kč bez DPH měsíčně. Tato karta s sebou přináší výhodu pro společnost ve formě tří procentní slevy na všechny položky vyjma akčního zboží, tabákových výrobků a nákupu pohonných hmot v řetězci Makro. Mezi další výhody patří sleva na pohonné hmoty 1,00 Kč na 1 litr pohonné hmoty, rozšířené partnerské otevírací hodiny, speciální vstup do velkoobchodního střediska, kryté parkoviště, pokladny pro přednostní odbavení, zasílání akčních nabídek s časovým předstihem, slevy na produkty

poskytované v rámci služeb Mservis a také káva a občerstvení zdarma u Pultu služeb partnerům.

Dodavatelem piva je Plzeňský prazdroj, který zásobuje společnost 1x za týden v letním období a 1x za 3 týdny v zimní období. Jako dodavatele červeného vína podnik zvolil vinařství Vladimír Tetur, které sídlí ve Velkých Bílovicích. Jako dodavatele bílého vína podnik zvolil vinařství Vajbar, které sídlí ve vinařské obci Rakvice. Dodavatelem sortimentu do cukrárny je cukrárna U dědoušků ve Staré Vsi nad Ondřejnicí. Tato cukrárna nabízí asi 40 druhů zákusků, dorty a další cukrovinky. Dalším stálým dodavatelem je Řeznictví a uzenářství Dalibor Šatan sídlící v Ostravě – Hrabové. Společnost IPM Plus s.r.o. odebírá maso z tohoto řeznictví v intervalu 1x za týden.

Jako dodavatele zemního plynu podnik zvolil společnost RWE a jako dodavatele elektřiny zvolil ČEZ. Společnost využívá standardní služby pro malé a střední podnikatele bez určené fixace ceny a další doprovodných služeb. Poskytovatelem internetu ve městě Brušperk je společnost NexNet, taktéž společnost IPM Plus, s.r.o. využívá jako poskytovatele internetu společnost NexNet. Jako mobilního operátora zvolila společnost poskytovatele T - mobile. U tohoto mobilního operátora zvolila společnost IPM Plus, s.r.o. firemní tarif.

Pro praní hotelového a kuchyňského prádla společnost využívá služeb prádelny v Ostravě Radvanicích.

Mezi místní dodavatele v městě Brušperk lze zařadit Ovoce a zeleninu sídlící na náměstí v Brušperku a také místní prodejnu potravinového řetězce Hruška.

4.2.5 Zákazníci

Do skupiny zákazníků Hotelu Brušperk lze zařadit především podnikatele na služebních cestách a turisty.

Vyjednávací pozice zákazníků se stává silnou, pokud má podnik málo zákazníků a také pokud je v dané oblasti mnoho konkurenčních podniků. Management Hotelu Brušperk se snaží eliminovat dopady silné konkurence využíváním strategie cenové diferenciacce. Konečnou cenu za ubytování přizpůsobuje konkrétním zákazníkům (segmentace podle počtu osob a počtu ubytovaných dnů).

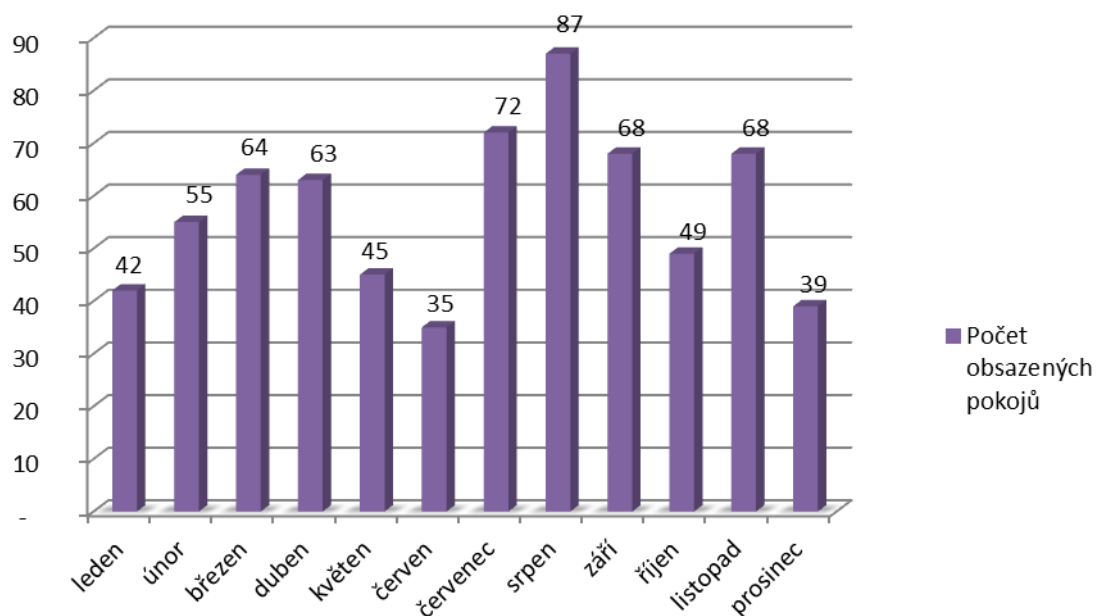
4.3 Interní analýza

Prostřednictvím interní analýzy podniku je zkoumána obsazenost hotelu v jednotlivých měsících v roce 2012 a 2011. Dále pak je zde uvedena výsledná marže za ubytování na pokoji při obsazenosti jednou nebo dvěma osobami a rentabilita hotelu, baru a cukrárny.

4.3.1 Obsazenost hotelu

Dle následujícího grafu (viz Graf 4.8 Počet obsazených pokojů v roce 2012) lze vidět měsíce, u kterých je poptávka podstatně slabší a naopak měsíce, kdy je poptávka vyšší. Poptávka po ubytování je podstatně vyšší v letním období a také v době konání Dnů NATO. Díky této společenské akci je hotel v době konání v měsíci září s velkým předstihem zcela obsazen.

Graf 4.8 Počet obsazených pokojů v roce 2012



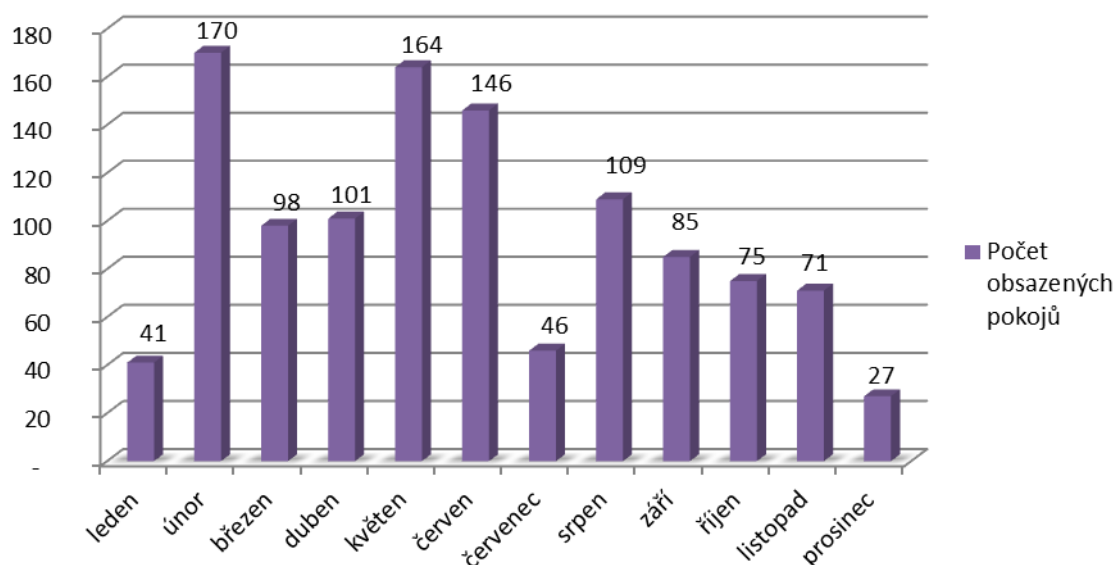
Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

Při srovnání grafu 4.8 Počet obsazených pokojů v roce 2012 s grafem 4.9 Počet obsazených pokojů v roce 2011 si lze všimnout výrazného snížení počtu obsazených pokojů. V celkových číslech byly v roce 2011 pokoje obsazeny 1133 krát a poté v roce 2012 došlo ke snížení celkového počtu obsazených pokojů. Pokoje byly obsazeny pouze 687 krát. I při

srovnání počtu ubytovaných osob je rok 2012 výrazně slabším. Celkový počet ubytovaných osob v roce 2011 byl 1602 a v roce 2012 byl 1116 osob.

Porovnáváním těchto dvou grafů lze vidět i odlišnosti obsazenosti v jednotlivých měsících. V roce 2011 byl největší počet obsazených pokojů v únoru, květnu a červnu. Oproti tomu v roce 2012 byl největší počet obsazených pokojů v srpnu, červenci, září a listopadu. Naopak méně výrazné změny jsou v počtu obsazených pokojů v nejméně vytížených měsících. Nejmenší počet obsazených pokojů v roce 2011 bylo v měsíci prosinci, lednu a červenci a v roce 2012 v měsíci červnu, prosinci a lednu.

Graf 4.9 Počet obsazených pokojů v roce 2011



Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

4.3.2 Finanční analýza

Vzhledem k přání hotelového managementu nejsou uveřejňována konkrétní výsledné částky tržeb a zisku za daný rok, ale pouze procentuální vyjádření rentability.

Marže za ubytování

Výpočet marže za ubytování je prováděn za pomoci celkových nákladů na jeden pokoj a jeden den při obsazenosti jednou či dvěma osobami. Tyto náklady jsou odečítány od ceny za standardní pokoj (tedy nejlevnější variantu ubytování v Hotelu Brušperk).

Tab. 4.12 Náklady na ubytování

Položka	Náklady na pokoj na 1 den při obsazenosti	
	1 osoba	2 osoby
Voda	7 Kč	14 Kč
Elektřina	5 Kč	5 Kč
Topení (v zimním období)	100 Kč	100 Kč
Náklady na zaměstnance (úklid pokoje)	60 Kč	60 Kč
Čistící prostředky	10 Kč	10 Kč
Poplatky za prádelnu (povlečení a osušky)	48 Kč	90 Kč
Hygienický balíček na pokoji (mýdlo, sprchový šampón)	5 Kč	10 Kč
Celkem bez snídaně	235 Kč	289 Kč
snídaně	40 Kč	80 Kč
Celkem se snídaní	275 Kč	369 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

Dle ceníku hotelu (viz Tab. 3.1 Ceník) je cena na standardní pokoj při obsazenosti jednou osobou 630 Kč a při obsazenosti dvěma osobami 980 Kč. Po odečtení nákladů na pokoj (viz Tab. 4.12 Náklady na ubytování), vychází výsledná marže na standardní pokoj, při obsazenosti jednou osobu bez snídaně, ve výši **395 Kč** ($630 - 235 = 395$). Na základě vzorce pro výpočet v procentuálním vyjádření je výsledná marže ve výši 62,7%. Na standardní pokoj, při obsazenosti dvěma osobami bez snídaně, je výsledná marže **691 Kč** ($980 - 289 = 691$). Vypočítaná marže pro standardní pokoj při obsazenosti dvěma osobami v procentuálním vyjádření činí 70,5%. Cena za snídaní pro jednu osobu je ve výši 80 Kč. Výsledná marže za jednu snídaní je v průměru **40 Kč**. Tedy v procentuálním vyjádření je marže na jednu snídaní ve výši 50 %.

$$\text{Marže v \%} = \frac{100 * (\text{prodejní cena} - \text{nákupní cena})}{\text{prodejní cena}} \quad (4.1)$$

K hotelovým nákladům spojeným s ubytováním také patří fixní náklady, které představují poplatky za Integram, OSU, Českou televizi a Český rozhlas. Integram je nezávislá společnost výkonných umělců a výrobců zvukových a zvukově obrazových

záznamů. Poplatek pro hotel za jednu televizi měsíčně je ve výši 37,41 Kč a za rozhlas ve veřejných prostorech je poplatek za měsíc ve výši 146,20 Kč. OSA je ochranný svaz autorský. Poplatek pro hotel za jeden měsíc a jednu televizi je ve výši 33,75 Kč a za rozhlas za jeden měsíc ve veřejných prostorech je ve výši 99 Kč. Měsíční poplatek za vysílání České televize je ve výši 135 Kč a poplatek za Český rozhlas je ve výši 45 Kč.

Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel rentability tržeb udává kolik Kč zisku, připadá na 1 Kč tržeb. Dle následující tabulky (viz Tab. 4.13 Rentabilita tržeb) lze vidět, že je vývoj ukazatele rentability tržeb v čase velmi proměnlivý. V roce 2010 společnost dosáhla ztráty, kterou však v následujícím roce vyrovnala.

$$ROS = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} \quad (4.2)$$

Tab. 4.13 Rentabilita tržeb

Rok	Rentabilita tržeb
2010	-4,8%
2011	12,62%
2012	3,08 %

Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

4.4 SWOT analýza

SWOT analýza posuzuje společnost z hlediska jejich silných a slabých stránek, u kterých je hodnocena jejich intenzita a závažnost. Výše intenzity představuje sílu daného faktoru. Výše závažnosti pak představuje skutečnost, jak moc daný faktor ovlivňuje podnik. Dalšími posuzovanými faktory této analýzy jsou příležitosti a ohrožení, u kterých je hodnocen jejich vliv na společnost a pravděpodobnost výskytu.

U jednotlivých faktorů SWOT analýzy je provedeno dílčí ohodnocení na stupnici 1-5 bodů. Přičemž platí, že 1 bod znamená nízkou intenzitu, závažnost, vliv a pravděpodobnost a 5 bodů znamená vysokou intenzitu, závažnost, vliv a pravděpodobnost výskytu. V tabulce jsou uvedeny hodnoty na základě subjektivního hodnocení autora a managementu hotelu.

4.4.1 Silné stránky společnosti

Jako silné stránky společnosti IPM Plus s.r.o. bylo identifikováno následujících šestnáct faktorů. Jednotlivé faktory jsou hodnoceny na základě intenzity síly této výhody a závažnosti, kterou pro podnik představuje.

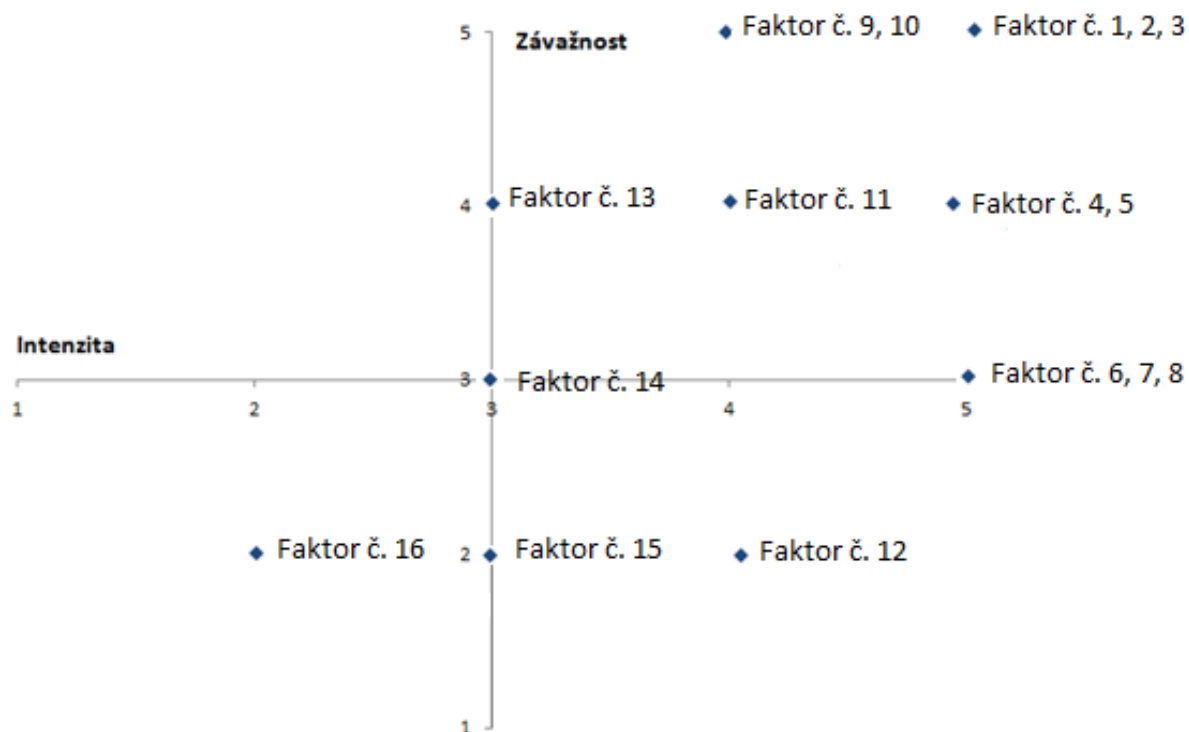
Tab. 4.14 Silné stránky společnosti

Číslo faktoru	Silné stránka	Intenzita	Závažnost
1.	Vysoké hodnocení hotelu a poskytovaných služeb ubytovanými hosty	5	5
2.	Propagace hotelu na internetu na mnoha internetových stránkách sdružujících hotely	5	5
3.	Venkovní i vnitřní dětský koutek	5	5
4.	Klidné prostředí	5	4
5.	Zaměření na kvalitu	5	4
6.	Jediný hotel v Brušperku	5	3
7.	Umístění na náměstí	5	3
8.	Bezlepkový sortiment	5	3
9.	Nízké ceny ubytování oproti konkurenci	4	5
10.	Kvalitní personál	4	5
11.	Nově zrekonstruovaný hotel	4	4
12.	Spolupráce s Fry relax centrem Fryčovice	4	2
13.	Poloha mezi Frýdkem - Místkem a Ostravou	3	4
14.	Možnost ubytování domácích mazlíčků	3	3
15.	Pokojeová služba	3	2
16.	Bezbariérový přístup	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

Jednotlivé silné stránky podniku jsou zaznačeny na následujícím grafu (viz Obr. 4.1 Matice závažnost / intenzita – silné stránky podniku) dle jejich intenzity a závažnosti. Nejvyššího hodnocení dosáhly faktory číslo 7, 10, 11 a 16. Pro podnik je důležité udržet si tuto pozici silných stránek.

Obr. 4. 1 Matice závažnost / intenzita – silné stránky podniku



Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

4.4.2 Slabé stránky společnosti

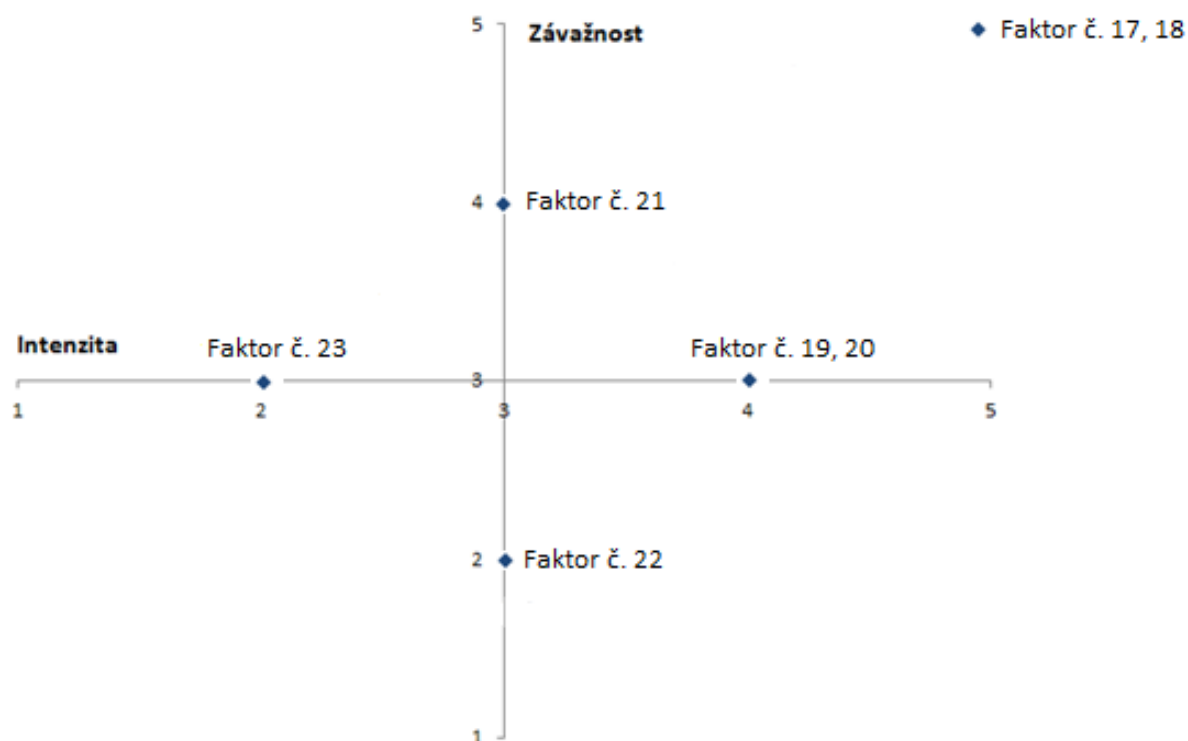
Jako slabé stránky společnosti IPM Plus s.r.o. bylo identifikováno následujících sedm faktorů. Jednotlivé faktory jsou hodnoceny na základě intenzity síly této nevýhody a závažnosti, kterou pro podnik představuje.

Tab. 4.15 Slabé stránky společnosti

Číslo faktoru	Slabé stránka	Intenzita	Závažnost
17.	Umístění hotelu, cukrárny a baru až na konci náměstí	5	5
18.	Špatně viditelné umístění baru	5	5
19.	Neexistence wellness v hotelu	4	3
20.	Neexistence sálu pro pořádání soukromých akcí či k využití jako konferenční místnost	4	3
21.	Absence hlídaného parkoviště	3	4
22.	Menší množství přírodních a kulturních památek v okolí	3	2
23.	Malá kapacita hotelu a baru	2	3

Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

Obr. 4.2 Matice závažnost / intenzita – slabé stránky podniku



Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

4.4.3 Příležitosti společnosti

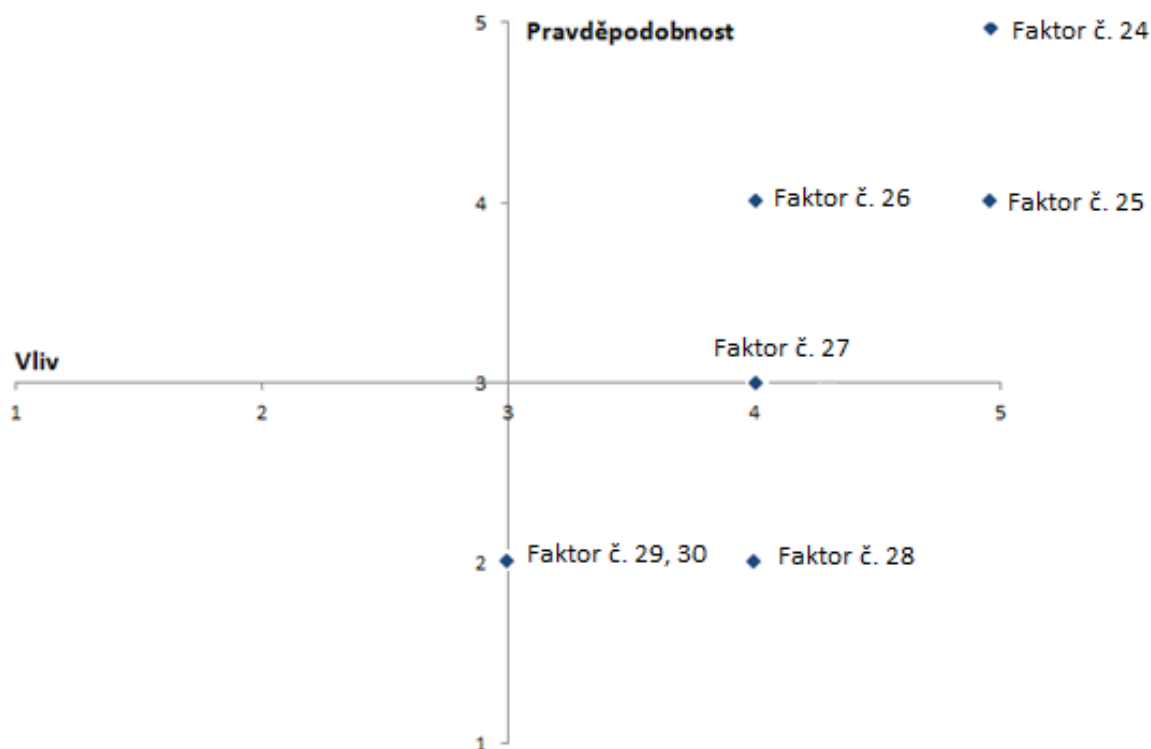
Mezi příležitosti v okolí společnosti IPM Plus s.r.o. bylo identifikováno následujících sedm faktorů. Jednotlivé faktory jsou hodnoceny na základě vlivu působení na podnik a pravděpodobnosti výskytu.

Tab. 4.16 Příležitosti

Číslo faktoru	Příležitosti	Vliv	Pravděpodobnost
24.	Využití kulturních a společenských akcí konaných v nejbližším okolí (např. Dny NATO)	5	5
25.	Posilování vědomí o společnosti	5	4
26.	Spojení s dalšími agenturami zprostředkujícími ubytování	4	4
27.	Zlepšení koupěschopnosti obyvatelstva	4	3
28.	Vybudování konferenční místnosti	4	2
29.	Nabídka služeb ubytování zaměstnanců firem pro pořádání teambuildingu	3	2
30.	Snížení ceny energií	3	2

Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

Obr. 4.3 Matice příležitostí



Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

4.4.4 Ohrožení společnosti

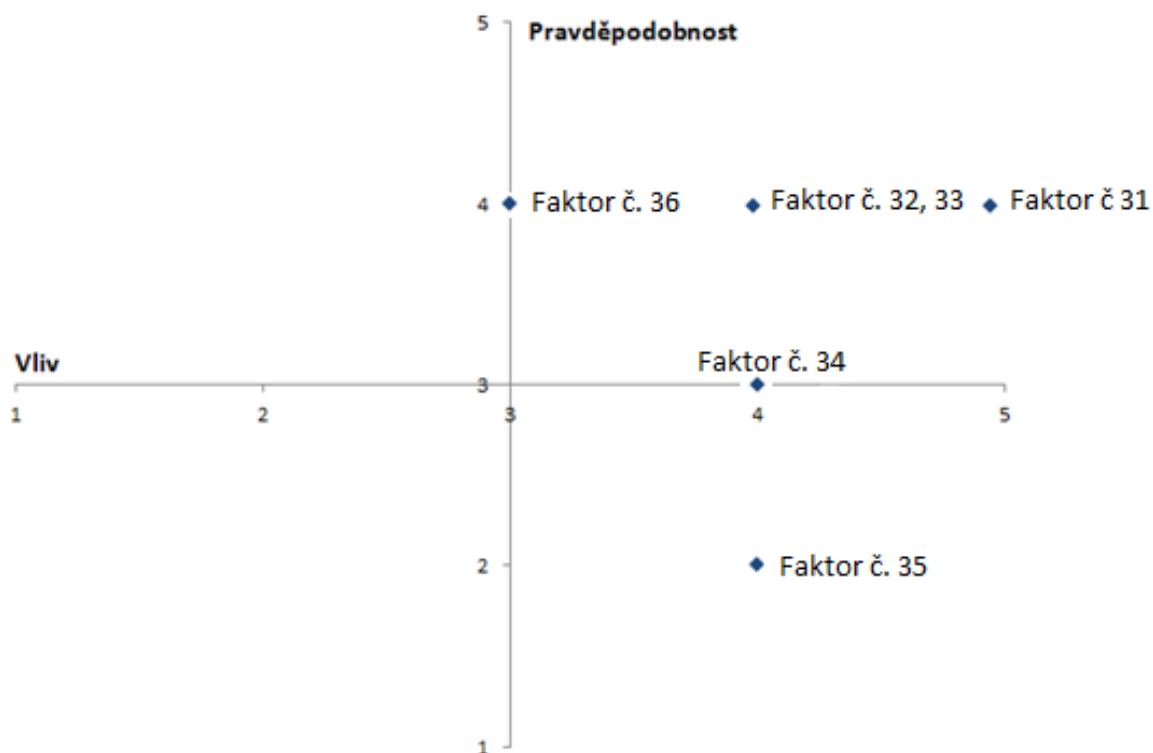
Mezi ohrožení v okolí společnosti IPM Plus s.r.o. patří následujících šest faktorů. Jednotlivé faktory jsou hodnoceny na základě vlivu působení na podnik a možné pravděpodobnosti výskytu body 1 až 5.

Tab. 4.17 Ohrožení

Číslo faktoru	Ohrožení	Vliv	Pravděpodobnost
31.	Konkurenční činnost	5	4
32.	Nový konkurenční hotel	4	4
33.	Rozmach nákupu pobytů na slevových portálech	4	4
34.	Finanční krize-pokles kupní síly zákazníků	4	3
35.	Nové restaurace, kavárny a cukrárny na náměstí	4	2
36.	Změna daňových sazeb	3	4

Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

Obr. 4.4 Matice ohrožení



Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

Na základě předchozí analýzy je vhodné pro podnik využít přístup zvaný S – O v kombinaci s přístupem W – O. Přístup S – O je zaměřen na využívání silných stránek a příležitostí z okolí podniku. Tento přístup je zvolen z důvodu velkého množství silných stránek s vysokou mírou intenzity i závažnosti pro podnik. Přístup W – O je zaměřen na eliminaci slabých stránek a využití příležitostí z okolí. Kombinace s přístupem W – O byla zvolena na základě velkého množství slabých stránek, které by měly být eliminovány z celkového výčtu slabých stránek.

5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO VYBRANÝ PODNIK

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost IPM Plus s.r.o. provozuje hotel teprve 3 roky je zřejmé, že si svou tržní pozici na trhu stále buduje a potřebuje ji zlepšovat. Mezi hlavní přednosti hotelu patří celkové zaměření na kvalitu. Společnost dbá na výběr zaměstnanců, dodavatelů a surovin, což se odráží na kvalitě poskytovaných služeb. Dobrou konkurenční pozici pro hotel také přináší skutečnost, že se jedná o nově zrekonstruovaný a jediný hotel v Brušperku s příznivou cenou za ubytování. Velkou předností managementu společnosti je aktivní zájem o propagaci a hodnocení hotelu na internetu.

Na základě teoretických východisek strategické analýzy, PESTE analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, interní analýzy a SWOT analýzy, bych chtěla navrhnout několik změn, které by pro podnik mohly být do budoucna přínosem. I přesto, že v současné chvíli má společnost mnoho silných stránek, má i slabé stránky, jejichž sílu je potřeba eliminovat. Tato práce je zaměřena převážně na hotel Brušperk, avšak některá doporučení pro společnost se týkají i cukrárny a Steak baru.

Určení vize, poslání a cílů podniku

Vzhledem ke skutečnosti, že společnost nemá v současné době určenou vizi, poslání a konkrétní cíle, doporučuji pro podnik si je určit. Možné znění by mohlo být následující:

❖ Vize

Vytvářet pro své zákazníky příjemné, klidné a pohodlné místo k pobytu, odpočinku a relaxaci, kde se budou vždy rádi vracet.

❖ Poslání

Poskytovat klientům profesionální služby v oblasti ubytování a gastronomie za dostupné ceny se zřetelem na domácí přátelskou atmosféru, pohodlí, příjemný personál, kvalitní suroviny a klidné prostředí pro maximální spokojenost hostů. Vytvářet individuální přístup ke každému zákazníkovi tak, že důsledně sleduje potřeby a přání zákazníků.

Umístění Hotelu Brušperk je v blízkosti měst Ostrava a Frýdek – Místek a proto také nabízí zázemí pro poznávání nových míst pro turisty a především pro služební cesty.

❖ Cíl

Krátkodobý

V následujícím roce zvyšovat povědomí potenciálních zákazníků prostřednictvím reklamy umístěné v Brušperském zpravodaji a přímým oslovováním potenciálních zákazníků skrze rozesílání nabídky ubytování na firemní e-maily. Další formou zviditelnění bude realizace světelné reklamy na fasádě hotelu.

Střednědobý

V následujících 5 letech budování a rozšiřování vztahů s obchodními partnery v oblasti hotelnictví. Využívání služeb agentur zprostředkujících ubytování prostřednictvím prezentace hotelu na portálech umožňujících rezervaci ubytování.

Dlouhodobý

Dlouhodobě zlepšovat tržní postavení společnosti v rámci konkurenčního prostředí v oblasti Frýdku-Místku.

Monitorování situace na internetových stránkách agentur sdružujících hotely

V nynější době management společnosti sleduje konkurenční činnost převážně dle inzerce na internetu. Doporučením v této oblasti je s touto činností pokračovat a věnovat potřebný čas pro zkoumání nabídky jednotlivých služeb a cenové strategie konkurenčních společností.

Spolupráce se společností Booking.com

Společnost IPM Plus s.r.o. nabízí ubytování pomocí zprostředkovatelů na internetových stránkách hotely.cz, hotel.cz, ubytovanicr.cz, turistik.cz, kdeprespat.cz, penziony.cz a bezvadovca.cz. Tato spolupráce je realizovanou formou provize z realizovaných rezervací za ubytování. Společnost Booking.com patří mezi světově nejvyužívanější společnosti pro online rezervace ubytování. Spolupráce s touto společností probíhá opět pomocí provize. Společnost ubytovatelům nabízí zákazníky z celého světa a obsah dané nabídky ve 41 světových jazycích. Proto doporučují spolupráci s touto společností pro větší zviditelnění hotelu a získání nových zákazníků.

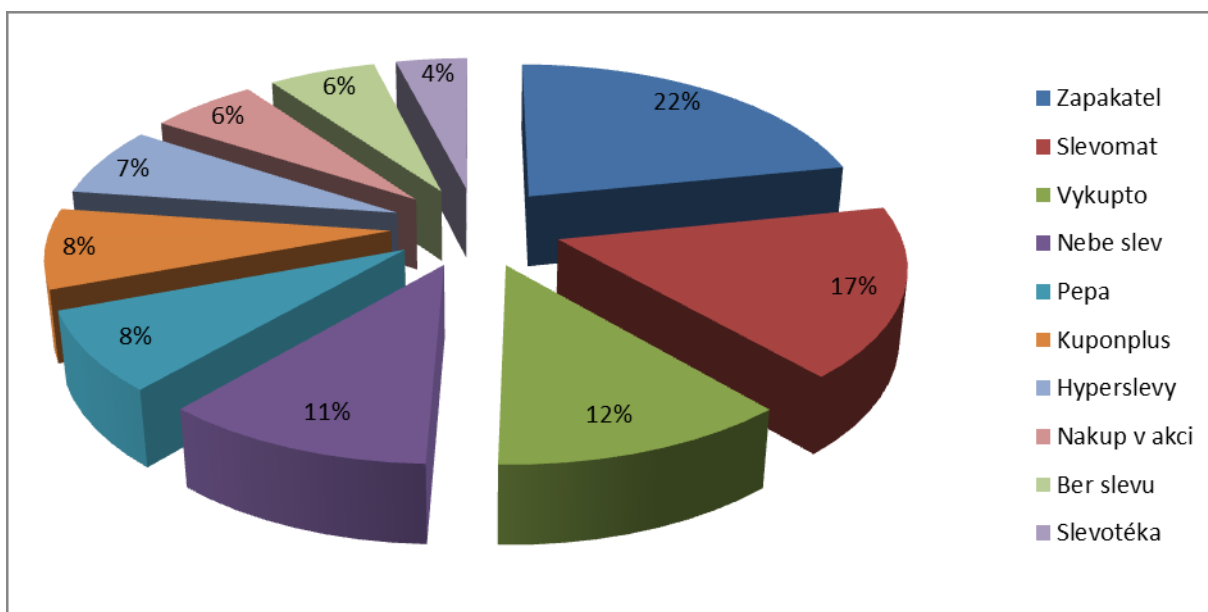
Vytvoření výhodných balíčků na ubytování

Vzhledem ke skutečnosti, že současní zákazníci hotelu jsou především obchodní zástupci na služebních cestách, bylo by vhodné rozšířit nabídku poskytovaných služeb pro získání širšího okruhu zákazníků. Navrhovala bych pro začátek wellness relaxační balíček. O možnosti rozšířit nabízené spektrum balíčků by bylo vhodné jednat až po realizaci wellness balíčku a zhodnocení jeho úspěšnosti. Dalšími možnými balíčky pro ubytování by mohly být: romantický, sportovní nebo rodinný balíček s programem pro děti. Pro wellness relaxační balíček by hotel ke standardnímu ubytování mohl nabídnout služby Fry relax centra Fryčovice. V ceně balíčku by mohla být masáž, vstup do bazénu a sauny, romantická večeře ve Steak baru s lahví sektu a také možnost v letním období uspořádání pikniku v přílehlém okolí. Management hotelu by mohl zajistit slevu na služby ve Fry relax centru Fryčovice a tím i nabídnout konečnou cenu balíčku pro zákazníka výhodnější.

Spolupráce se slevovým portálem

Z široké škály slevových portálů doporučuji společnosti zvolit Slevomat.cz. Společnost Slevomat.cz patří mezi nejznámější slevové portály (viz graf 5.1 10 největších poskytovatelů slev).

Graf 5.1 10 největších poskytovatelů slev



Zdroj: <http://www.vyberslev.cz/statistiky/> (2013)

Pro navázání kontaktu stačí oslovit obchodní oddělení a společně sestavit nabídku, ve které musí být specifikována oblast zaměření, cena, počet nabízených slevových kuponů a délku jejich platnosti. Nabídka bude uveřejňována nejen na samotném slevovém portálu, ale také na facebookových stránkách a dalších reklamních sítích např. Seznam.cz, Google.cz a Ihned.cz. Výše provize Slevomatu.cz za zveřejnění nabídky a uskutečnění celé transakce je 20-25%. Platba ovšem neprobíhá předem. Do 14 dnů firma obdrží platbu ve výši 75% všech zaplacených poukazů a do 14 dnů od ukončení platnosti poukazů obdrží firma zbývajících částku představující 25% hodnoty všech zaplacených poukazů od společnosti Slevomat.cz

Využití slevového portálu je v dnešní době vhodným a často využívaným reklamním nástrojem pro možnost zviditelnění firmy. Jeho obliba lze vysvětlit i nižší cenou oproti jiným reklamním nástrojům.

Konkrétní nabídka by mohla být zaměřena na jeden z výše zmiňovaných balíčků na ubytování. Taková nabídka by mohla společnosti pomoci získat nový segment zákazníků. Avšak je velmi důležité, aby daná nabídka byla sestavena správně tak, aby dokázala zákazníka zaujmout a pro společnost nebyla ztrátová.

Oslovení podniků pomocí firemních emailů

Nejširší skupinu zákazníků tvoří obchodní zástupci na služebních cestách, kteří vyhledávají hotel pro jeho umístění v klidném prostředí mezi Frýdkem-Místkem a Ostravou. Doporučením pro management hotelu je získání nových zákazníků prostřednictvím posláním nabídky ubytování na firemní emaily. Vzhledem k vysokým cenám za nákup databáze kontaktů by bylo vhodnější samostatné vyhledávání e-mailových adres na internetu.

Zajištění dopravy na letiště

Pro zákazníky, kteří neznají místní okolí, může být přínosné, když bude hotel poskytovat dopravu na letiště. Společnost zajišťuje v Steak baru rozvoz pizzy a bylo by možné využít daný automobil pro dopravu zákazníků na letiště. Danou službu je potřebné inzerovat na internetových stránkách společnosti a také na stránkách společností umožňující online rezervaci ubytování. Tato služba by mohla hotelu přinést nové zákazníky, pro které je zajištění dopravy jedním z důležitých faktorů při volbě ubytování.

Nabídka ubytování s možností pronajmutí sálu v Národním domě

Pro větší skupinu zákazníků, kteří vyhledávají ubytování s možností pronájmu sálu pro soukromé či firemní účely, by bylo vhodné nabídnout sál v Národním domě. Společnost může zajistit pronájem tohoto sálu za zvýhodněnou cenu a vyřeší tak problém, kterým je absence tohoto sálu přímo v hotelu.

Vytvoření věrnostního programu pro objednávku pizzy

Věrnostní programy a zákaznické karty jsou v posledních letech velmi oblíbené a vyhledávané. Proto by bylo vhodné zavést zákaznické karty pro sbírání bodů za objednávku pizzy. Jednotlivé pizzy by dle své konečné ceny měly přidělený jistý počet bodů. Po dosažení určitého počtu bodů by zákazník získal možnost objednávky pizzy zdarma. Za menší počet bodů by zákazník mohl získat dopravu pizzy zdarma nebo nápoj k pizze zdarma. Věrnostní program by mohl být také realizován ve složitější formě založení účtů jednotlivých zákazníků. Obsluha Steak baru by mohla při přijímání objednávek, využívat notebook, kde by byla připravena databáze klientů s telefonními čísly, adresou a počtem nasbíraných bodů. K návrhům zaměřeným na získání nových zákazníků patří spolupráce se společností Booking.com a Slevomat.cz a vytvoření výhodných balíčků na ubytování.

Větší propagace bezlepkového sortimentu

Nabídka bezlepkového sortimentu je v daném okolí ojedinělá a je potřeba na ni dostatečně upozornit zákazníky. Navrhuji zařadit sousloví „bezlepková pizza“ mezi klíčová slova webových stránek hotelu. Klíčová slova umožní najít potenciálním zákazníkům Steak bar při hledání bezlepkové pizzy pomocí vyhledávače na internetu.

6. ZÁVĚR

Řešeným problémem v mé diplomové práci byly obtíže vyskytující se při současném podnikání společnosti IPM Plus, s.r.o.

Jak odborná literatura, tak realizované strategické analýzy podniku mi pomohly k odhalení problémových oblastí a jejich příčin.

Podle mého názoru byl splněn cíl této diplomové práce, který spočíval ve zmapování současného strategického postavení společnosti IPM Plus, s.r.o. Pokusila jsem se navrhnout možná řešení problémů tak, aby došlo k eliminaci slabých stránek a případných ohrožení z okolí společnosti.

Strategické postavení společnosti je vyhovující, přesto je zde prostor pro úpravy, vedoucí k získání a upevnění výhodnější tržní pozice. Jednotlivá doporučení týkající se zlepšení fungování společnosti jsou zaměřeny na nutnost zvýšení povědomí zákazníků o společnosti, získání nových zákazníků, vytvoření vztahu se stálými zákazníky a rozšíření stávajících nabízených služeb.

Mezi dílčí návrhy na zlepšení tržní pozice společnosti IPM Plus, s.r.o. patří v první řadě určení poslání, vize a cílů společnosti tak, aby společnost dokázala identifikovat svoje současné postavení. Další návrh je zaměřen na využití jedné ze silných stránek společnosti, kterou je průběžné monitorování situace na internetových stránkách agentur sdružujících hotely. Pro možnost získání nových zákazníků z řad podnikatelů jsem doporučila oslovení podniků skrze firemní e-maily. Pro možnost získání dalších zákazníků jsem navrhla spolupráci se společností Booking.com a Slevomat.cz. V oblasti rozšiřování poskytovaných služeb jsem navrhla společnosti zavedení dopravy na letiště a nabídku ubytování s možností pronájmu sálu v Národním domě. Jako doplňkové návrhy pro zlepšení tržní pozice společnosti jsem doporučila pro cukrárnu a Steak bar větší propagaci bezlepkového sortimentu a dále pro Steak bar vytvoření věrnostního programu pro objednávku pizzy. Dílčí doporučení by mohla společnosti pomoci v její současné situaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knížní publikace

- [1] BĚLOHLÁVEK, František a Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Praha: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3
- [3] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing*. Praha: RADIX, 2002. ISBN 80-86031-35-7
- [4] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4
- [5] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4
- [6] FERREL O. C. a Michael D. HARTLINE. *Marketing Strategy*. 5. vyd. USA: South-Western, 2011. ISBN 13: 978-0-538-46738-4
- [7] GRASSEOVÁ, Monika a Radek DUDEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9
- [8] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1
- [9] HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1458-2
- [10] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8
- [11] JEFFS, Chris. *Strategic Management*. London: SAGE Publications, 2008. ISBN 978-1-4129-4768-8
- [12] JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3
- [13] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8
- [14] KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8

- [15] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X
- [16] LEDNICKÝ, Václav. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. ISBN 80-7048-019-X
- [17] LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. ISBN 80-7329-131-2
- [18] LEWIS, Pamela S. a Stephen H. GOODMAN a Patricia M. FANDT a Joseph F. MICHLITSCH. *Management. Challenges for Tomorrow's Leaders*. 5. vyd. USA: Thomson South-Western, 2007. ISBN 0-324-30259-2
- [19] LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management*. Praha: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1
- [20] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5
- [21] PETER, J. Paul a James H. DONELLY. *Marketing management Knowledge and Skills* 8. vyd. New York: McGraw-Hill, 2007. ISBN 0-07-313763-6
- [22] SEDLÁČKOVÁ, Hana a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1
- [23] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5
- [24] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7
- [25] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenceschopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0
- [26] VEBER, Jaromír. *MANAGEMENT. Základy moderní manažerské praxe a výkonnosti a prosperity*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

Internetové zdroje

- [27] APARTMÁNY STARÁ VES NAD ONDŘEJNICÍ. *Ceník* [online]. [06.02.2013]. Dostupné z: <http://www.apartmanystaraves.cz/news/cenik/>
- [28] APARTMÁNY STARÁ VES NAD ONDŘEJNICÍ. *O nás* [online]. [06.02.2013]. Dostupné z: <http://www.apartmanystaraves.cz/o-nas/>
- [29] BOOKING.COM. *Hotel Vratimov* [online]. [06.02.2013]. Dostupné z: <http://www.booking.com/hotel/cz/vratimov.cs.html?aid=337016;label=seznam-city-M558409-vratimov-23049123-b;sid=c0b7079e267830cdf28190bcfa65fe9f;dcid=1>
- [30] BYZNYS SLOVÍČKA. *Bostonská matice* [online]. [25.01.2013]. Dostupné z: http://www.byznysslovicka.com/ekonomika_management/bostonska-matice
- [31] CUKRÁRNA U DĚDOUŠKŮ. *Základní informace* [online]. [06.02.2013]. Dostupné z: <http://www.udedousku.com/>
- [32] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Makroekonomické údaje* [online]. [01.04.2013]. Dostupné z: <http://www.czso.cz>
- [33] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrná meziroční míra inflace* [online]. [01.02.2013]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
- [34] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Základní tendence demografické, sociální a ekonomického vývoje Moravskoslezského kraje* [online]. [01.02.2013]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012ediciplan.nsf/krajkapitola/801364-12-r_2012-10
- [35] HOTEL AFRIKA. *Ubytování* [online]. [06.02.2013]. Dostupné z: <http://www.hotel-afrika.cz/ubytovani.htm>
- [36] HOTEL.CZ. *Penzion U Křivého psa* [online]. [06.02.2013]. Dostupné z: http://penzion-u-kriveho-psa.hotel.cz/#utm_source=sklik&utm_medium=cpc&utm_campaign=moravskoslezsky_kraj
- [37] HOTEL.CZ. *Hotel Hukvaldy* [online]. [06.02.2013]. Dostupné z: <http://hotel-hukvaldy.hotel.cz/>
- [38] HOTEL HUKVALDY. *Ubytování* [online]. [06.02.2013]. Dostupné z: <http://www.hotelhukvaldy.cz/ubytovani.html>
- [39] HOTEL.CZ. *Hotel Afrika* [online]. [06.02.2013]. Dostupné z: <http://afrika.hotel.cz/>

- [40] HOTEL SÝPKA. *Ceník pokojů* [online]. [06.02.2013]. Dostupné z: http://www.hotelsypka.cz/cz_ceny.php
- [41] HOTEL SÝPKA. *Hotel* [online]. [06.02.2013]. Dostupné z: http://www.hotelsypka.cz/cz_hotel.php
- [42] HOTEL ŠINDLERŮV DVŮR. *Ubytování* [online]. [06.02.2013]. Dostupné z: <http://www.sindleruvdvur.cz/>
- [43] HOTEL TERASA. *Hotel* [online]. [06.02.2013]. Dostupné z: <http://hotelterasa.eu/hotel/hotel/>
- [44] HOTEL TERASA. *Pokoje* [online]. [06.02.2013]. Dostupné z: <http://hotelterasa.eu/pokoje/>
- [45] HOTEL VRATIMOV. *Ceník* [online]. [06.02.2013]. Dostupné z: <http://www.hotel-vratimov.cz/cenik/>
- [46] IPM PLUS, S.R.O. *cukrárna na náměstí* [online]. [15.01.2013]. Dostupné z: <http://www.hotelbrusperk.cz/cukrarna-na-namesti/>
- [47] IPM PLUS, S.R.O. *ubytování* [online]. [15.01.2013]. Dostupné z: <http://www.hotelbrusperk.cz/ubytovani-brusperk/>
- [48] IPM PLUS, S.R.O. *restaurace - steak bar* [online]. [15.01.2013]. Dostupné z: <http://www.hotelbrusperk.cz/restaurace-steak-bar/>
- [49] IPM PLUS, S.R.O. *zajímavosti v okolí Brušperku* [online]. [15.01.2013]. Dostupné z: <http://www.hotelbrusperk.cz/zajimavosti-v-okoli-brusperku/>
- [50] MAKRO. *MAKRO Partneři* [online]. [06.02.2013]. Dostupné z: <http://www.makro.cz/public/Domu/MAKRO-partneri>
- [51] MANAGEMENT MANIA. *Space analýza* [online]. [10.01.2013]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/space-analyza>
- [52] PENZIONY.CZ. *Hotel Sýpka* [online]. [06.02.2013]. Dostupné z: <http://www.penziony.cz/petrvald/hotel-sypka/>
- [53] PENZIONY.CZ. *Penzion Šindlerův dvůr* [online]. [06.02.2013]. Dostupné z: <http://www.penziony.cz/krmelin/penzion-sindleruv-dvur/>

- [54] SLEVOMAT. *Slevomat partner* [online]. [18.03.2013]. Dostupné z: <https://www.slevomat.cz/partner>
- [55] UBYTOVÁNÍ V ČR. *Hotel Vratimov Ostrava* [online]. [06.02.2013]. Dostupné z: <http://www.ubytovanivcr.cz/hotel-vratimov-ostrava-previo-22163.html>
- [56] UBYTOVÁNÍ V ČR. *Penzion U Křivého psa* [online]. [06.02.2013]. Dostupné z: <http://www.ubytovanivcr.cz/penzion-u-kriveho-psa-frydek-mistek-previo-9325.html>
- [57] U KŘIVÉHO PSA. *O penzionu* [online]. [06.02.2013]. Dostupné z: <http://www.krivypes.cz/?id=o-nas>
- [58] U KŘIVÉHO PSA. *Ubytování* [online]. [06.02.2013]. Dostupné z: <http://www.krivypes.cz/?id=ubytovani-frydek-mistek>
- [59] UBYTOVÁNÍ V ČR. *EuroAgentur Hotel Terasa Frýdek-Místek* [online]. [06.02.2013]. Dostupné z: <http://www.ubytovanivcr.cz/euroagentur-hotel-terasa-frydek-mistek-previo-1586.html>
- [60] UBYTOVÁNÍ V ČR. *Hotel Afrika Frýdek-Místek* [online]. [06.02.2013]. Dostupné z: <http://www.ubytovanivcr.cz/hotel-afrika-frydek-mistek-previo-28113.html>
- [61] UBYTOVÁNÍ ČESKÁ REPUBLIKA *Hotel Brušperk* [online]. [16.01.2013]. Dostupné z: <http://www.hotel-a-brusperk.rs-ubytovani.eu/>
- [62] UBYTOVÁNÍ V ČR. *Hotel Hukvaldy* [online]. [06.02.2013]. Dostupné z: <http://www.ubytovanivcr.cz/hotel-hukvaldy-hukvaldy-previo-22913.html>
- [63] VÝBĚR SLEV.CZ. *Statistiky* [online]. [18.03.2013]. Dostupné z: <http://www.vyberslev.cz/statistiky/>

SEZNAM ZKRATEK

č.	číslo
EA	EuroAgentur
HDP	Hrubý domácí produkt
Obr.	Obrázek
ROS	Rentabilita tržeb
Tab.	Tabulka

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013

Tereza Jeřábková

jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Podrobná charakteristika jednotlivých faktorů SWOT analýzy

Příloha č. 2 – Brušperský zpravodaj 02/2013

Příloha č. 3 – Mapa Brušperku

Příloha č. 4 – Hotel Brušperk

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Podrobná charakteristika jednotlivých faktorů SWOT analýzy

Vyhodnocení silných stránek podniku

❖ Vysoké hodnocení hotelu a poskytovaných služeb ubytovanými hosty (faktor č. 1)

Na stránkách agentur jsou Hotel.cz, Hotely.cz, Ubytovanivcr.cz, Turistik.cz, Kdeprespat.cz, Penziony.cz, Bezvadovca.cz a další je hotel hodnocen průměrně známkou 9 na základě stupnice 1 až 10 (1 nejhorší, 10 nejlepší). Vzhledem k vysoké míře intenzity i závažnosti pro společnost, je důležité pro podnik si tuto silnou pozici udržet.

❖ Propagace hotelu na mnoha internetových stránkách sdružujících hotely (faktor č. 2)

Pomocí zmíněných internetových stránek (viz výše faktor č. 1) se zvyšuje povědomí zákazníků o hotelu. Daný faktor je hodnocen velmi vysokou mírou intenzity i závažnosti a proto doporučení zní, udržet si danou pozici.

❖ Venkovní i vnitřní dětský koutek (faktor č. 3)

Jak pro ubytované hosty, tak i pro zákazníky cukrárny je tento faktor velmi důležitý. Proto je hodnocen vysokou mírou intenzity i závažnosti a doporučením je si tuto pozici udržet.

❖ Klidné prostředí (faktor č. 4)

Prostředí města Brušperk patří ke klidným, a proto přináší výhodu, jak pro rodiny s dětmi tak i pro obchodní zástupce na služebních cestách. Vysoká míra intenzity i závažnosti nasvědčuje tomu, že tuto pozici je dobré si udržet.

❖ Zaměření na kvalitu (faktor č. 5)

Management hotelu dbá na to, aby byl zákazník vždy spokojen. Výběr dodavatelů podniku a potažmo jednotlivých surovin je zaměřen na kvalitu. U tohoto faktoru je proto důležité, aby si podnik danou pozici udržel.

❖ **Umístění hotelu (faktory č. 6 a 7)**

Hotel Brušperk je nejen jediným hotelem v dané obci ale je také výhodně umístěn na náměstí. Proto je intenzita daných faktorů vysoká. Avšak hotel je umístěn až na konci náměstí a konkurenční hotely jsou od hotelu Brušperk vzdáleny jen pár kilometrů, závažnost tohoto faktoru je proto střední. Oba tyto faktory se v matici nacházejí v rozmezí dvou kvadrantů s doporučením si pozici udržet a pokusit se zvýšit úsilí pro danou silnou stránku.

❖ **Bezlepkový sortiment (faktor č. 8)**

Společnost nabízí v baru bezlepkovou pizzu a také další bezlepkové potraviny v cukrárně. Tato skutečnost patří k výhodám společnosti a představuje nepopíratelnou konkurenční výhodu. Intenzita silné stránky i závažnost je hodnocena jako velmi vysoká.

❖ **Nízké ceny ubytování oproti konkurenci (faktor č. 9)**

Dle grafu 4.7 cena za ubytování je možno vidět, že při srovnávání cen ubytování ve skupině zvolených konkurenčních hotelů je Hotel Brušperk nejlevnější. V této situaci je doporučením pro hotel si tuto pozici udržet.

❖ **Kvalitní personál (faktor č. 10)**

Kvalitní personál je důležitý, aby byl zákazník spokojen. Důkazem spokojenosti zákazníků s personálem jsou mimo jiné i kladná hodnocení personálu na internetových stránkách. Doporučením pro tento faktor je danou pozici si udržet a pokračovat se stávajícími zaměstnanci.

❖ **Nově zrekonstruovaný hotel (faktor č. 11)**

Hotel je nově otevřen od roku 2007, a proto s sebou přináší výhodu ubytování v novém prostředí. I pro tento faktor platí vysoká míra intenzity i závažnosti.

❖ **Spolupráce s Fry relax centrem Fryčovice (faktor č. 12)**

Intenzita této spolupráce je na dobré úrovni, avšak zákazníci vyhledávají služby wellness a sportovních aktivit přímo v hotelu. Díky této skutečnosti je závažnost daného faktoru pro podnik nízká. Navrženou strategií pro tento faktor je zvýšit úsilí.

❖ **Poloha mezi Frýdkem-Místkem a Ostravou (faktor č. 13)**

Výhodou pro hotel je také strategická poloha mezi Frýdkem-Místkem a Ostravou. Vzhledem k velkému množství hotelů v dané oblasti je intenzita i závažnost tohoto faktoru střední. I tento faktor se nachází na pomezí dvou kvadrantů a doporučenou strategií je danou pozici si udržet a pokusit se i posílit.

❖ **Možnost ubytování domácích mazlíčků (faktor č. 14)**

Tento faktor je velmi důležitý převážně pro tzv. víkendové hosty, kteří využívají možnosti trávit dovolenou či víkend i se svými domácími mazlíčky. Tento faktor je hodnocen střední mírou intenzity i závažnosti.

❖ **Pokojová služba (faktor č. 15)**

V rámci pokojové služby hotel poskytuje úklid pokojů a ranní buzení. Intenzita této výhody je střední, avšak závažnost menší. Menší míra závažnosti odpovídá skutečnosti, že hotelová služba je v dnešní době hotelovým standardem. Tato silná stránka tedy patří k méně významným pro podnik. Avšak je zde i možnost zvýšit úsilí a zvýšit tak intenzitu síly tohoto faktoru.

❖ **Bezbariérový přístup (faktor č. 16)**

Celý hotel není bezbariérový, jedná se pouze o jeden apartmán. Díky této skutečnosti je intenzita tohoto faktoru menší, avšak závažnost také zůstává malá. Nabídka jednoho pokoje s bezbariérovým přístupem je pro potřeby hotelu dostačující. Proto tento faktor patří k méně významným silným stránkám.

Vyhodnocení slabých stránek podniku

❖ **Umístění hotelu, cukrárny a baru až na konci náměstí (faktor č. 17)**

Umístění hotelu je silnou nevýhodou. Zákazníci, kteří nevědí o hotelu, si jej mnohdy mohou nevšimnout. Blíže k příjezdové cestě na náměstí je umístěn Cafebar, který díky jeho poloze představuje pro cukrárnu velkou konkurenci. Intenzita i závažnost tohoto faktoru je velmi vysoká, proto je důležité tuto slabou stránku eliminovat.

❖ **Špatně viditelné umístění baru (faktor č. 18)**

Steak bar je umístěn v podloubí hotelu a pro mnohé potenciální zákazníky je špatně viditelný s čímž souvisí malé povědomí potenciálních zákazníků o baru. Vzhledem k tomu, že intenzita a závažnost jsou velmi vysoké, je třeba si na tuto slabou stránku dávat pozor a snažit se ji posílit.

❖ **Neexistence wellness hotelu (faktor č. 19)**

V dnešní době jsou služby wellness, odpočinku a relaxace velmi žádané a důležité pro ubytování. Proto je důležité tento faktor posílit.

❖ **Neexistence sálu pro pořádání soukromých akcí či k využití jako konferenční místnost (faktor č. 20)**

Tato slabá stránka představuje pro podnik nevýhodu v podobě ztráty potenciálních zákazníků, kteří chtějí pořádat nejrůznější soukromé akce nebo firemní večírky a pro které je daný sál kritériem pro výběr ubytování.

❖ **Absence hlídaného parkoviště (faktor č. 21)**

Obzvlášť pro skupinu zákazníků, kterou tvoří obchodní zástupci je hlídané parkoviště důležitým kritériem pro volbu ubytování. Avšak hotel nabízí ubytování přímo na náměstí před hotelem i s výhledem na dané parkoviště. Tento jev je hodnocen jako středně slabá stránka s velkou závažností. Tato slabá stránka by měla být eliminována.

❖ **Menší množství přírodních a kulturních památek v okolí (faktor č. 22)**

Danou slabou stránku podnik nemůže výrazně ovlivnit, avšak je potřebné na této slabé stránce pracovat tak, že se zvýší úsilí pro informovanost potenciálních a současných zákazníků o stávajících přírodních a kulturních památkách.

❖ **Malá kapacita hotelu a baru (faktor č. 23)**

Malá kapacita s sebou přináší nevýhody v podobě absence možnosti ubytování velké skupiny osob. Intenzita a závažnost tohoto faktoru nejsou příliš velké, protože hotel i bar přinášejí díky této malé kapacitě útulné intimní prostředí. Z hodnocení intenzity a závažnosti této slabé stránky vyplývá, že tento faktor je spíše méně významný.

Vyhodnocení příležitostí podniku

❖ Využití kulturních a společenských akcí konaných v nejbližším okolí (např. Dny NATO) (faktor č. 24)

Využití daných kulturních a společenských akcí představuje pro podnik výbornou příležitost získání většího počtu ubytovaných klientů.

❖ Posilování vědomí o společnosti (faktor č. 25)

Vzhledem k vysoké míře vlivu příležitosti na podnik i pravděpodobnosti realizace lze danou příležitost hodnotit jako výbornou. Posilování vědomí o společnosti lze realizovat skrze reklamy na internetu, v novinách či pomocí billboardu.

❖ Spojení s dalšími agenturami zprostředkujících ubytování (faktor č. 26)

Spojení s dalšími agenturami s sebou přináší zvýšení vědomí zákazníků o hotelu, potažmo více ubytovaných hostů. Tato příležitost má na podnik výrazný vliv i pravděpodobnost výskytu, proto je hodnocena jako významná příležitost. Při využívání těchto služeb je třeba vzít v úvahu provizi těmto agenturám při zprostředkování ubytování a zápisné na těchto internetových stránkách.

❖ Zlepšení koupěschopnosti obyvatelstva (faktor č. 27)

Vliv tohoto faktoru na podnik je poměrně vysoký, avšak pravděpodobnost spíše střední úrovně. Koupěschopnost obyvatelstva závisí na vývoji zaměstnanosti a nominálních mezd. Dle hodnocení lze tuto příležitost hodnotit jako výbornou, ale také hůře realizovatelnou.

❖ Vybudování konferenční místnosti (faktor č. 28)

Vybudování konferenční místnosti je pro podnik atraktivní příležitost avšak obtížně realizovatelnou. V současné chvíli podnik nemá vhodné prostory pro vybudování konferenční místnosti.

❖ **Nabídka služeb ubytování zaměstnanců firem pro pořádání teambuildingu (faktor č. 29)**

Z hlediska nízké pravděpodobnosti realizace této příležitosti ji lze hodnotit jako velmi obtížně realizovatelnou příležitost. Nesnadná realizace souvisí se současnou absencí konferenční místnosti či sálu.

❖ **Snížení ceny energií (faktor č. 30)**

Snížení ceny energií by mělo na podnik poměrně výrazný vliv, ale pravděpodobnost této příležitosti je nízká, proto je i obtížně realizovatelná. Úspory nákladů na energii lze dosáhnout změnou dodavatele energií či úsporou samotného čerpání energií.

Vyhodnocení ohrožení podniku

❖ **Konkurenční činnost (faktor č. 31)**

Vliv činnosti stávající konkurence na podnik je značný. Mezi využívané konkurenční nástroje lze zahrnout cenu, kvalitu poskytovaných služeb, vybavení hotelu, akce na podporu prodeje a reklamní činnost. Na základě vysokého vlivu i pravděpodobnosti lze i tento faktor identifikovat jako výraznou hrozbu pro podnik.

❖ **Nový konkurenční hotel (faktor č. 32)**

Otevření nového hotelu v dané oblasti patří mezi hrozby s vysokou mírou závažnosti a poměrně značnou pravděpodobností výskytu. Po zhodnocení daného faktoru vyplývá, že se jedná o výraznou hrozbu. V nynější době se staví nový hotel v nedaleké obci Stará Ves nad Ondřejnicí.

❖ **Rozmach nákupu pobytů na slevových portálech (faktor č. 33)**

V posledních letech patří tento činitel mezi opravdu výrazné hrozby, čemuž odpovídá i vysoká míra vlivu a pravděpodobnosti výskytu. Nabídky ubytování se na slevových portálech objevují celoročně na širokou škálu služeb spojených s ubytováním.

❖ **Finanční krize - pokles kupní síly zákazníků (faktor č. 34)**

Se sníženou kupní silou zákazníků souvisí snížená poptávka po službách hotelu, proto je tento faktor ohodnocen vysokou mírou závažnosti. Pokles kupní síly patří mezi výrazné hrozby, ale vzhledem ke střední míře pravděpodobnosti výskytu tohoto faktoru jej lze hodnotit jako obtížně uskutečnitelný.

❖ **Nové restaurace, kavárny a cukrárny na náměstí (faktor č. 35)**

Vliv tohoto faktoru na podnik je značný avšak pravděpodobnost malá. V nedávné době byla na náměstí v Brušperku otevřena nová kavárna, proto je pravděpodobnost další konkurence v oblasti gastronomie malá. Danou hrozbu lze hodnotit jako těžko uskutečnitelnou.

❖ **Změna daňových sazeb (faktor č. 36)**

Pravděpodobnost výskytu této hrozby je značná, ale vliv této hrozby je střední. Z tohoto důvodu lze zvýšení daňových sazeb považovat za průměrnou hrozbu. Poslední zvýšení lze zaznamenat u DPH, které se v lednu roku 2013 zvýšilo o jeden procentní bod.

Zdroj: Vlastní zpracování (2013)



VYDÁVÁ MĚSTO BRUŠPERK



Pohled na zlmní Brušperk

ÚNOR 2013

www.brusperk-mesto.cz



Milí čtenáři Brušperského zpravodaje!

V letošním roce 2013 vás budeme seznamovat s našimi občany, kteří se zasloužili o rozvoj našeho města, něco vykonali, mají zajímavé zájmy. Navazujeme na rubriku Narodili se v roce 1922, ale budeme vás seznamovat s občany, se kterými se setkáváme. Proto jsme pro ni vybrali název — *Žijí mezi námi*. Chceme vás seznámit i našimi novými občany. Věříme, že nám s rubrikou pomůžete. Jako první jsme vybrali naše nové občany, podnikatele a majitele dvou měšťanských domů — p. č. 4 a 31, kteří je před několika léty koupili, opravili a dali jim nový vzhled. Tím také přispěli nejen ke zkrášlení našeho náměstí, ale k propagaci města Brušperk. O krátký rozhovor jsem požádala jednu z majitelů, pí Danielu Křepelkovou a položila jí několik otázek.

Co Vás přivedlo k rozhodnutí usadit se a podnikat v našem městě?

Hlavním rozhodnutím bylo řešení bydlení a město Brušperk nás oslovilo nejvíce. Blízká dostupnost Ostravy, občanská vybavenost města, nádherné náměstí, příroda a klid. Co se týká podnikání, tak to přišlo samo. Spolumajitelé a dlouhodobí přátelé, kteří nás navštěvovali, se také nechali okouzlit krajinou a městem Brušperk. Zakoukali se do domu č.p. 4 na náměstí, který byl v té době na prodej, ale na prodej byl dohodnuty i s domem č. p. 31. A tak vyvstala otázka, jak domu využijeme.

Jaká je Vaše původní profese?

Celý život jsme se všichni orientovali na automobilový průmysl. Než jsem se začala naplno věnovat Hotelu, pracovala jsem jako vedoucí prodeje vozidel v Ostravě.

Líbí se Vám v Brušperku?

Ano, velmi, a proto jsme si zde pořídili i bydlení. Jen zima nás někdy rozladí, čím vším se dá topit!

Jste spokojeni s podnikáním a zákazníky?

Podnikání je v současné době složité a těžké, ale i tak chceme našim zákazníkům poskytovat nadále nadstandardní služby a vysokou kvalitu. Někdy máme pocit, že i když jsme tady od roku 2007 a reklamu máme jak v Brušperském zpravodaji tak na internetu, lidé o nás neví, neznají nás. A to chceme změnit.

Jaké jsou Vaše další plány?

Dále se věnovat hostům na maximum ať se jedná o gastronomii nebo ubytování, aby byli spokojeni a vraceli se k nám rádi.

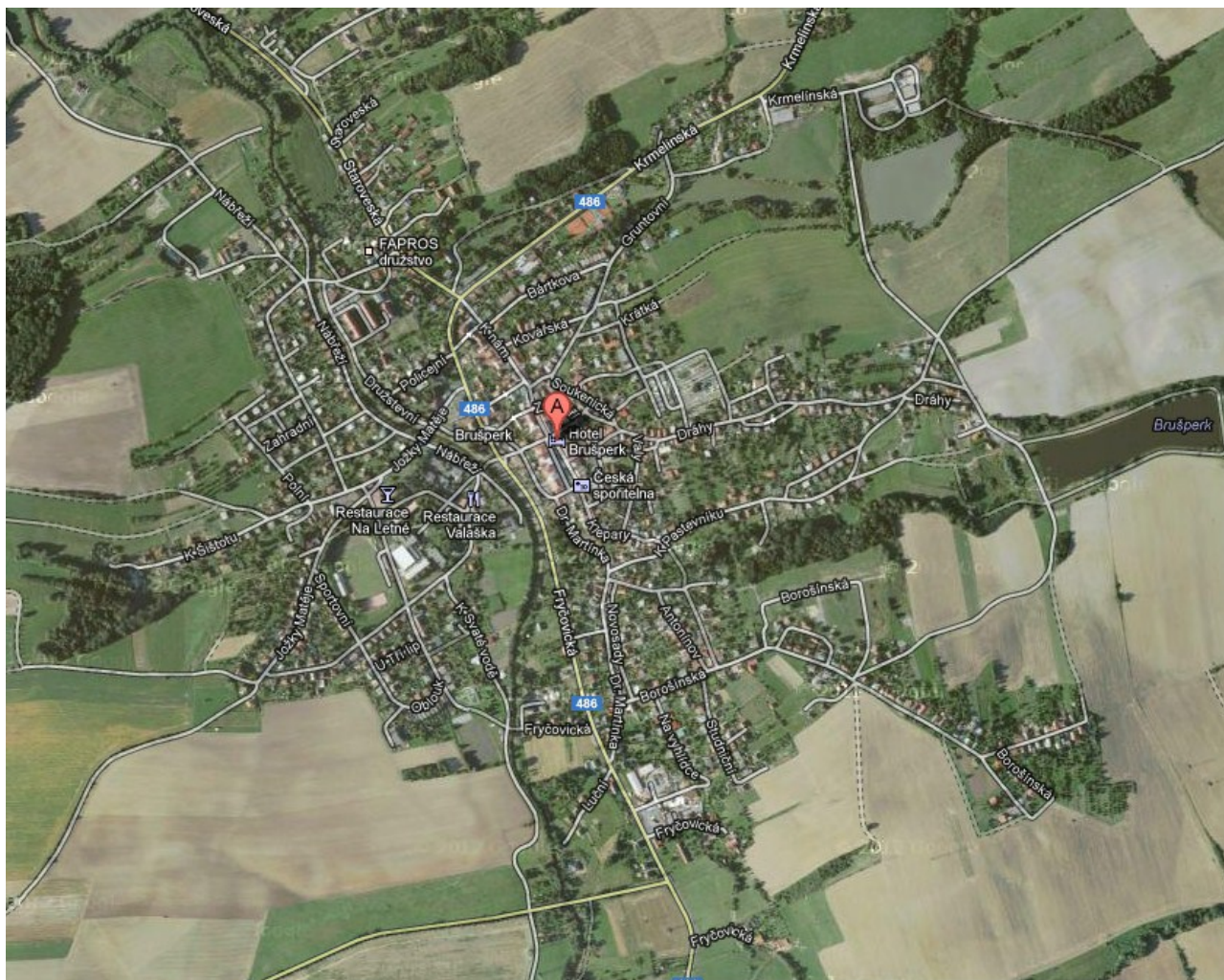
Děkuji za rozhovor a také i práci, kterou nejen pro své podnikání, ale i pro město a jeho vzhled vykonáváte. Přeji, aby se Vám ve městě stále líbilo, dařilo a byli jste tu spokojeni.

Dům č. p. 31 má bohatou historii. Střídali se jeho vlastníci a byl také různě využíván. V minulém století do konce 2. světové války byl jeho majitelem dentista Frič, který v domě pracoval a bydlil se svou rodinou. Po válce Brušperk rodina opustila. Po něm v domě pracovali dentisté Stanislav Galaš a Vilém Konečný. Později první i druhé podlaží sloužilo k bydlení. V přízemí se využití prostor měnilo. Bylo tu papírnictví, spořitelna, prodejna elektrického zboží, second hand. Dnes má dům nové majitele a celý je využíván k podnikání. Noví majitelé v roce 2007 celý dům přestavěli a dali mu jméno. V přízemí vytvořili cukrárnu, za ní Steak & Pizza Bar s příjemným komorním posezením a rozvozem pizzy na objednávku zákazníkům domů.

Nejen v Brušperku, ale i do okolních vesnic. Ve dvou horních podlažích zařídili moderní pokoje pro hosty. Nabídka včetně ukázky celého zařízení je na internetových stránkách.

Připravila Mgr. J. Neuwirthová

Příloha č. 3 – Mapa Brušperku





Zdroj: <https://maps.google.cz/maps?ct=reset&tab=ll> (2013)

Příloha č. 4 – Hotel Brušperk



Zdroj: http://www.brusperk-mesto.cz/wp-content/uploads/2013/02/Brusperk-02_2013.pdf
(2013)